أثراستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية

دراسة تطبيقية على مجموعة نُقل الصناعية
في الأردن

The Impact of Strategic 0perations on Strategic Projects Management

An Applied Study in Nuqul Company Group
In Jordan

إعداد

يوسف ياسين الطراونه

إشراف

الدكتور

علي هادي جبرين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على
درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال
كلية الأعمال
جامعة الشرق الأوسط

مايو / 2011 م

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ)

صدق الله العظيم
(التوبه ، 105)

تفويض

أنا الموقع أدناه "يوسف ياسين الطراونه" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً والكترونياً للمكتبات الجامعية أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاســـم: يوسف ياسين الطراونه

التوقيع: ....

التاريخ: 2011/06/04

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية". وأجيزت بتاريخ 04/06/ 2011.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور صباح الآغا	رئيساً	
الدكتور على جبرين	مشرفاً	
الدكتور نضال الصالحي	ممتحناً خارجياً	

شكر وتقدير

"اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك".

أما بعد .... فإنه يطيب لي ان اقف في نهاية هذه المرحلة العلمية لاتقدم بالشكر والتقدير الى كل من ساهم ولو بجزء بسيط في انجاز هذه الدراسة ، والى الاساتذة الكرام الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ، الذين يقدمون الجهد الكبير في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد.

وأخص بالشكر الدكتور علي جبرين لتفضله بالاشراف على هذه الرسالة، واتقدم منه بأسمى آيات الشكر والامتنان على جهوده التي ساهمت بانجاز هذه الرسالة وإثرائها بكل ما هو قيم ومفيد، الذي كان نعم العون والمتابعة وتقديم المشورة والاشراف ، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أوجه شكري وتقديري الى السادة رئيس و أعضاء لجنة المناقشة الموقرة والأساتذة المحكمين على مناقشتهم هذه الرسالة والتكرم بابداء ملاحظاتهم مما اتاح الفرصة لها للظهور بالمستوى العلمي المطلوب.

فالحمد لله عز وجل بمنه وكرمه

والله ولي التوفيق

الاهـــداء

الى القلب الكبير الذي اعطى بلا حدود ... والدي رحمه الله.

الى أمي ...

الى زوجتي ...

الى فلذات كبدي اولادي ... عون ومحمد ... رياحين حياتي.

والى سنبلة العطاء ... شعلة الذكاء والنور ...

ابنتي سدن.

أهدي جهدي المتواضع .

يوسف

المحتويات

الموضوع		الصفحة
تفويض	....	ت
قرار لجنة المناقشه	....	ث
شكر وتقدير	....	ج
الاهداء	....	ح
المحتويات	....	خ
قائمة الجداول	....	ذ
قائمة الاشكال	....	ز
الملخص بالعربية	....	س
الملخص بالانجليزية	....	ص
المقدمة	....	1
	الفصل الأول الخلفية النظرية العامه للبحث	35-3
المبحث الأول:	إطار مفاهيمي عام عن العمليات واستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية..................................	4
المبحث الثاني:	البيئة الداخلية والخارجية وأثرها في إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية..................................	16
المبحث الثالث:	مجالات تطوير إستراتيجية العمليات وأثرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية..	20
المبحث الرابع:	الأهداف العملياتية وأثرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية.	24
المبحث الخامس:	الدراسات السابقة..	28
	الفصل الثاني منهجية البحث الميداني.	56-35
المبحث الاول:	مشكلة الدراسة	36
المبحث الثاني:	أنموذج البحث وفرضياته..	39

الموضوع		الصفــحة
المبحث الثالث:	المجموعة المبحوثة وإختيار عينة البحث......................	46
المبحث الرابع:	أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها....................	49
	الفصل الثالث تشخيص وتحديد متغيرات الدراسة لمجموعة نُقل	75-56
المبحث الأول:	تشخيص وتحديد متغيرات البيئة الخارجية والداخلية.........	57
المبحث الثاني:	تشخيص وتحديد متغيرات إستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية...	65
المبحث الثالث:	تشخيص وتحديد مؤشرات إدارة المشاريع الإستراتيجية....	72
	الفصل الرابع تحليل وتفسير العلاقات التاثيرية لنموذج الدراسة لمجموعة نُقل	100-76
المبحث الأول:	تحليل وتفسير العلاقات التاثيرية للبيئة الخارجية والداخلية واستراتيجية العمليات والأهداف العملياتية..................	78
المبحث الثاني:	تحليل وتفسير العلاقات التاثيرية لاستراتيجية العمليات في في إدارة المشاريع الاستراتيجية................................	92
	الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات	111-100
المبحث الأول:	الاستنتاجات..	102
المبحث الثاني:	التوصــيات...	108
ثبت المراجع	....	111
الملاحق	....	118

قائمة الجداول

رقم الفصل/الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	علاقة استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية وتاثيرها على إدارة المشاريع الاستراتيجية.	27
1-2	ملخص عوامل/متغيرات الدراسات والمجالات الخاصة بإدارة المشاريع الإستراتيجية	45
3-2	تفاصيل عينة الدراسة	47
4-2	وصف شامل لعينة البحث	48
1-2	المتغيرات التي تضمنتها استمارة الاستبانة.	54
2-2	المقاييس والمؤشرات في تقييم استبانة الدراسة.	55
1-3	دالة التحليل التميزي للمجالات الرئيسة الممثلة للبيئة الخارجية في مجموعة نُقل	58
2-3	دالة التحليل التميزي للمجالات الرئيسة الممثلة للبيئة الداخلية في مجموعة نُقل	58
3-3	التحليل الوصفي لطبيعة استجابة المديرين لعناصر البيئة الخارجية والداخلية المؤثرة على مجموعة نُقل الصناعية.	59
4-3	المعاملات القويمة لعناصر البيئة الخارجية والداخلية في التحليل القويم لمجموعة نُقل.	61
5-3	المعاملات القويمة لعناصر مجالات استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية في التحليل القويم لمجموعة نُقل	62
6-3	ارتباط الرتب لتحديد علاقات الارتباط لعناصر البيئة الخارجية والداخلية لاستجابة المديرين لمجموعة نُقل	64
7-3	دالة التحليل التميزي للمجالات الرئيسة الممثلة لإستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية في مجموعة نُقل	65

رقم الفصل/الجدول	العنوان	الصفحة
8-3	التحليل الوصفي لطبيعة استجابة المديرين لعناصر استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية لمجموعة نُقل الصناعية	66
9-3	المعاملات القويمة لعناصر مجالات استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية في التحليل القويم لمجموعة نُقل	68
10-3	المعاملات القويمة لعناصر مجالات إدارة المشاريع الاستراتيجية في التحليل القويم لمجموعة نُقل	69
11-3	ارتباط الرتب لتحديد علاقات الارتباط لعناصر استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية لاستجابة المديرين لمجموعة نُقل.	71
12-3	دالة التحليل التميزي للمجالات الرئيسة الممثلة لادارة المشاريع الاستراتيجية في مجموعة نُقل.	72
13-3	التحليل الوصفي لطبيعة استجابة المديرين لعناصر إدارة المشاريع الاستراتيجية المؤثرة على مجموعة نُقل.	73
14-3	ارتباط الرتب لتحديد علاقات الارتباط لعناصر ادارة المشاريع الاستراتيجية لاستجابة المديرين لمجموعة نُقل	75
1-4	قيم اختبار نسبة الامكان الاعظم مع مستوى المعنوية المشاهد للتفاعلات في النموذج قبل النهائي والنموذج النهائي في اسلوب الخطوات المتسلسلة لعناصر متغير"السياسات الحكومية" مع استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية لمجموعة نُقل.	80
2-4	بعض النماذج اللوغاريتمية الخطية المستخدمة في اسلوب الخطوات المتسلسلة لعناصر متغير"السياسات الحكومية" البيئة الخارجية مع مؤشرات استنراتيجية العمليات والأهداف العملياتية لمجموعة نُقل .	81
3-4	العلاقات التأثيرية لعناصر متغيرات البيئة الخارجية في استراتيجية العمليات لمجموعة نُقل	82
4-4	العلاقات التأثيرية لعناصر متغيرات البيئة الداخلية في استراتيجية العمليات لمجموعة نُقل.	88
5-4	العلاقات التأثيرية لعناصر متغيرات استراتيجية العمليات في إدارة المشاريع الاستراتيجية لمجموعة نُقل.	94

قائمة الاشكال والملاحق

رقم الفصل/ الشكل	العنوان	الصفحة
1-1	النقاط الضرورية لنجاح استراتيجية إدارة المشاريع .	10
1-2	أنموذج البحث.	41
1-4	أنموذج مختبر للعلاقة والأثر لاستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية ومقترح لمجموعة نُقل.	99
ملحق رقم (1)	استمارة الاستبانة	119

أثراستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية

دراسة تطبيقية على مجموعة نُقل الصناعية

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى بيان اثر إستراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على مجموعة شركات نُقل الصناعية في الاردن).

حيث صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة الحالية انطلاقاً من تساؤلات رئيسة : هل هناك تأثير لعوامل البيئة الخارجية والداخلية على استراتيجية العمليات من خلال مجالاتها المتمثلة في تكنولوجيا العمليات، تخطيط الانتاج والرقابة، والادارة والتنظيم. بالإضافة الى أنه هل هناك تأثير لاستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها والاهداف العملياتية، على ادارة المشاريع الاستراتيجية؟ وهل يمكن ان تنظم العلاقة بين مجالات استراتيجية العمليات بما يعزز من القدرة التنافسية للمجموعة ؟

وللإجابة عن التساؤلات اعلاه تم طرح المخطط الافتراضي للدراسة والذي يعكس طبيعة العلاقة بين عناصر البيئة الخارجية المتمثلة في السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية. والبيئة الداخلية المتمثلة في الابداع ، الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي. وبين استراتيجية العمليات من خلال مجالاتها، وأثرها على ادارة المشاريع الاستراتيجية وعناصرها المتمثلة في الزمن ، الجودة ، المستهلك (الجمهور) ، التكلفة ، الموارد. وانبثق عن ذلك المخطط مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية والتي تم اختبارها باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال اجابات المدراء المبحوثين في مجموعة شركات نُقل على استمارة الاستبانة.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات نذكر منها الآتية:

1. أكدت الدراسة على امكانية الاعتماد على المتغيرات الرئيسة والفرعية التابعة لها (السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية) لتمثل البيئة الخارجية. و(الابداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) لتمثل البيئة الداخلية المؤثرة في استراتيجية العمليات في مستوى مجموعة نُقل.
2. إتضح من تحليل البيئة الخارجية والداخلية أن مجموعة نُقل تؤكد اهمية متغيرات البيئتان على استراتيجية العمليات بإستثناء المنافسة إذ لم تعط أهمية لهذا المتغير في التأثير والعلاقة

في استراتيجية العمليات، إذ اتضح من الدراسة رفض قبول الفرضية التي مفادها بأن المنافسة لها تأثير على استراتيجية العمليات.

3. يعد اهتمام مجموعة نُقل بالعوامل البيئية مرحلة متطوره في الادراك الاستراتيجي لفلسفة تطوير استراتيجية العمليات مع استراتيجية المنظمة معاً، لكونها تؤثر على ادارة المشاريع الاستراتيجية.
4. أظهرت نتائج التحليل قوة تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية تبعاً لمجالاتها المتمثلة في (تكنولوجيا العمليات، تخطيط الانتاج والرقابة، الادارة والتنظيم) وترابطها مما يساهم كثيراً في إدارة المشاريع الاستراتيجية.
5. تقدم الباحث بعرض استنتاجاته التي توصل اليها، بالاضافة الى تقديمه المقترحات المنبثقة عنها، فضلاً عن تركه المجال للباحثين مستقبلاً للبحث في الاجزاء الاخرى التي سكنت في أنموذج الدراسة ولم يتطرق اليها الباحث في عرضه المقدّم.

The Impact Of Strategic Operations On Strategic Projects Management

An Applied Study in Nuqul Company Group
In Jordan

Abstract

The purpose of this study to examine the Impact of strategic operations on strategic projects management (An applied study on Nuqul Industrial Group in Jordan).

The problem formulated and discussed by the current study dashing from the major of the questions: Is there any influence of factors of external and internal environment on strategic operations through its fields of Operations Technology's, Production Planning and Control, and Organizing and Management? In addition to that, is there an influence of strategic operations through their fields and operational goals, on strategic project management? Is it possible to regulate the relationship between the areas of strategic operations, including enhancing the competitiveness of the group?

To answer the above questions a hypothetical layout was put forth to the study, which reflects the nature of the relationship between the elements of the external environment of Government Policies, Competition, Economic Factors. And the internal environment of Innovation, Human Resources, Organizational Structure. and strategic operations through its fields, and their impact on the strategic projects management in respect to Time, Quality, Consumer (public), Cost, Resources. And emerged from the scheme, a set of main and subsidiary hypotheses which have been tested using a set of statistical methods to manipulate the data that was obtained through answers to managers of respondents in a Nuqul Group of companies to the questionnaire form.

The study found a set of conclusions, among them the following: 1. The study confirmed the reliability of the key variables and the subsidiary (Government Policies, Competition, Economic Factors) to represent the external environment. And (Innovation, Human

Resources, Organizational Structure) to represent the internal environment affecting the strategic level of operations in Nuqul Group.

2. An analysis of external and internal environment to the Nuqul Group emphasizes the importance of variables, environments on strategic operations with the exception of competition as it did not attach importance to this variable in the impact and the relationship on strategic operations, it was clear from the study the refusal to accept the hypothesis to the effect that competition has an impact on strategic operations.

3. The focused attention of Nuqul Group of environmental factors in advanced stage of realization of the philosophy of strategic processes to develop a strategic operations with the strategy of the organization together, because they affect the strategic project management.

4. Analysis showed the power of strategic operations to manage strategic projects management depending on the degree of impact resulting from the areas of strategic operations and interdependence, which contributes significantly to the strategic projects management.

5. The researcher presented his findings reached by him, in addition to submitting the proposals emanating from it, as well as leaving for future researchers to search other parts that we didn't cover in the model.

المقدمة

اصبح الفكر الإستراتيجي من الضروريات الأساسية لنجاح المنظمات على إختلاف حجومها والقطاعات التي تعمل فيها، حيث لم يعد التخطيط الإستراتيجي ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية ضرورية ومتطلباً مهماً للشركات الكبرى وحسب بل اصبح متطلباً لجميع الأعمال التي تهدف الى التميز والنجاح وتحقيق ميزه تنافسية مستدامه، مما دفعها الى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها، وتعد العمليات أنشطة أساسية تقوم المنظمات بها لبلوغ غاياتها. إن أية منظمة سواء أكانت عامة أم خاصة، خدمية أم تصنيعية، ينبغي أن تدير عملياتها لإضافة قيمة لزبائنها، وباختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة تتمكن المنظمات من تصميم العمليات وتشغيلها لتحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

انتشرت تلك المفاهيم في كل أنواع الصناعات حيث سعى قادة التجارة للحصول على إستراتيجيات وأدوات جديدة للإدارة لمعالجة نمو الشركات وسط عالم تنافسي وسريع التغير. مما ادى الى بداية ظهور إدارة المشاريع منذ عقود قليلة فقط. وبدءًا من أوائل الستينيات، بدأت المؤسسات التجارية وغيرها تدرك فائدة تنظيم العمل في المشاريع. وتطورت هذه الرؤية التي تركز على المشاريع مع بدء فهم المؤسسات لحاجتها الملحة للتواصل والتعاون بين موظفيها مع تكامل عملهم عبر الأقسام المختلفة.

لقد أدى التأثير السائد للعمليات وإستراتيجياتها في مصير المشاريع والشركات الى قيام عدد من البحوث والدراسات المبكرة عن العلاقة الإيجابية بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع، كما أظهرت الدراسات اللاحقة لكل من (Saee, 2009) ، (Heerkens, 2007) ، (DyReyes, 2008) ، (Merwe, 2001) ، (Johnson, 2006) ، أهمـــية الاستراتيجية من خلال تطوير قدرات العمليات، هذه الدراسات وغيرها مما عرض تقدم دعماً نظرياً للعلاقة الإيجابية والمؤثرة بين العمليات وإدارة المشاريع.

بالإفادة مما سبق ومن أجل تحديد طبيعة العلاقة بين استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية ، تم صياغة وعرض الفرضيات الرئيسة للدراسة.

يظهر مماسبق أهمية دور العمليات في الإستراتيجية، وضرورة تطوير الإستراتيجية التي تضمن التفاعل بين مجالاتها الواسعة وقدرات العمليات، فالمشروع يسعى لإنجاز أهدافه الرئيسة عن طريق تعزيز قدرة هذه الإدارات على تحقيق أهدافها .

ولتحقيق ذلك فقد تأطرت مكونات الدراسة ضمن خمسة فصول، احتوى الفصل الأول، الخلفية النظرية العامة للبحث وفيها خمسة مباحث، خصص الاول للاطار المفاهيمي العام الخاص بالعمليات واستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية. فيما شمل المبحث الثاني عوامل البيئة الخارجية والداخلية وتأثيرها في إستراتيجية العمليات. وتناول المبحث الثالث مجالات تطوير استراتيجية العمليات واثرها في ادارة المشاريع الاستراتيجية. وعرض الرابع الأهداف العملياتية الاستراتيجية واثرها في ادارة المشاريع الاستراتيجية. وأما المبحث الخامس فقد خصص لعرض نماذج البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة.

وتناول **الفصل الثاني** منهجية الدراسة الميدانية، وفيها اربعة مباحث. خصصت للتعرض لمشكلة البحث واهميتها واهدافها، وأنموذج البحث ومتغيراته المستقلة والتابعة وفرضياته، والقطاع المبحوث وعينة البحث، بالاضافة الى الاساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

أما **الفصل الثالث** تشخيص وتحديد متغيرات الدراسة لمجموعة نُقل في الاردن، حيث تم تحديد وتشخيص متغيرات الدراسة من خلال ثلاثة مباحث تعرض الاول لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، والثاني لاستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية، والمبحث الثالث لمؤشرات ادارة المشاريع الاستراتيجية.

في حين تناول **الفصل الرابع** تحليلاً للعلاقات التأثيرية لنموذج الدراسة لمجموعة نُقل ضمن مبحثين: خصص الاول لتحليل وتفسير العلاقات التاثيرية للبيئة الخارجية والداخلية واستراتيجية العمليات. فيما شمل الثاني تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية لإستراتيجة العمليات في ادارة المشاريع الإستراتيجية.

واشتمل **الفصل الخامس** والأخير في الأطروحة على أهم الإستنتاجات التي توصل اليها الباحث في ضوء دراسته التحليلية، وكذلك التوصيات التي وصفها أمام مجموعة نُقل المبحوثة والباحثين في المستقبل للإستفادة منها في التطبيق وإستثمارها في مجالات تطوير استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.

الفصل الأول

الخلفية النظرية العامة للبحث

المبحث الأول: **إطار مفاهيمي عام عن العمليات وإستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.**

المبحث الثاني: **البيئة الداخلية و الخارجية وأثرها في إستراتيجية العمليات.**

المبحث الثالث: **مجالات تطوير إستراتيجية العمليات وأثرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية.**

المبحث الرابع: **الأهداف العملياتية الإستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع الاستراتيجية.**

المبحث الخامس: **الدراسات السابقة.**

المبحث الأول

إطار مفاهيمي عام عن العمليات و إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية

أولاً: مفهوم الإستراتيجية

عرف (Chandler) الادارة الإستراتيجية بأنها: "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيقها". (Chandler,1962:74)، كما حدّد (Lowson) الإستراتيجية بأنها نمط من الأهداف والغايات الرئيسة والأسس والخطط والسياسات والفلسفات من أجل تحقيق الأهداف التي ترغبها المنظمة، (Lowson, 2002 :42) .

ويرى (Patton & White) الإستراتيجية على أنها: "مجموعة شاملة من الإجراءات أو الأنشطة ، التي تقود وتوجه استخدام موارد المنظمة لتحقيق رؤيتها، وأهدافها، وتمكينها من الميزة التنافسية المستدامة". (Patton &. White, 2002:02).

تبدأ الإستراتيجية بتحديد الأهداف التنظيمية وأهميتها النسبية كأهداف أساسية بعيدة المدى وأهداف ثانوية، من خلال خطة عمل يمكنها أن تطور ميزة تنافسية، ثم التعرف على البيئة وتحليلها من حيث الخصائص السوقية والعمل على تلبية احتياجات الزبائن بمنتوجات ذات قيمة أفضل منها للمنافسين من خلال البحث عن السمات والسعر الذي يفضله الزبائن، وتحديد القدرة التنافسية وإيجاد نقاط القوة وتعزيزها. يعمل التحليل البيئي وقدرة المنظمة على تحديد وإختيار المنتوجات والأسواق التي تتنافس فيها ، وابعاد الفوز وتحقيق النجاح كالسعر أو النوعية مع وضع خطة خاصة للمنتج والسوق للبحث عن فرصة للتفوق في بعض الابعاد التفضيلية للمنتج من قبل الزبائن، مثل السرعة والموثوقية في التجهيز، والمرونة بالتنوع وتلبية المتطلبات وتغيرات الحجم. (جبرين، 2006: 48).

يتم تنفيذ الاستراتيجية عندما: تعتمد الشركة على السياسات والممارسات التنظيمية التي تتفق مع استراتيجيتها ، وترجمتها الى افعال تؤكد على فاعلية الاستراتيجية التنظيمية، (Barney & Hesterly, 2006).

وتأسيساً على ماتقدم، يمكن تقسيم تسلسل العملية الإستراتيجية إلى المستويات الآتية:

- **صياغة رؤية ومهمة المنظمة:** الرؤية بيان يعطي اجابة عن اتجاه المنظمة المستقبلي ، والمهمة هي الاطار الذي يصف طبيعة عمل المنظمة وسبب تواجدها ، توضح أهدافها، تحدد هويتها، وتوجهها الكلي ، ويفترض برسالة المنظمة ان تكون تعبيراً صادقاً لرؤية المنظمة (Hill & Jones, 2001: 34-42).
- **صياغة الأهداف:** بعد أن يتم إتخاذ القرار بشأن المهمة الأساسية للمنظمة، يمكن تحديد أهدافها، حيث تساعد هذه الأهداف في توجيه جهود القدرات والقيادة.

- **صياغة الاستراتيجيات:** تعد الاستراتيجيات الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها، حيث توضح الطريقة والأسلوب الذي تختاره المنظمة، لإدارة تأثير القوى الخارجية. (Morden, 2004: 672).

وفي إطار ذلك يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وإختيار نمط التنفيذ المناسب بطريقة فاعلة. (Thompson & Strickland,1996)، كما تعني الإدارة الاستراتيجية مجموعة من القرارات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة بعيد المدى، وتشمل الصياغة، التنفيذ، التقييم، والرقابة، (Van Der Merwe, 2001:403).

إنه لمن المهم في الكثير من المنظمات، أن يميز بين مستويات الاستراتيجية التالية : استراتيجية المنظمة (Corporate Strategy)، وإستراتيجية الاعمال (Business Strategy)، في أعلى مستوى للمنظمة ، فان إستراتيجية المنظمة ، حيث الخطة بعيدة المدى، التي تؤدي لتحديد الصناعات والأسواق التي ستتنافس المنظمة من خلالها. والاستثمار ، التكامل العمودي، الاستحواذ، التنويع، المشاريع الجديدة، وتخصيص الموارد لوحدات الأعمال، (Lowson, 2002 :41).

والمستوى الثالث من الاستراتيجية يهتم بالوظائف وهو ما يسمى بالاستراتيجية التشغيلية (Operational Strategy)، التي تدعم تحقيق خطط المنظمة والأعمال، والاستراتيجيات المختلفة، مثل (الانتاج او العمليات، التسويق، الأفراد، التمويل، البحث والتطوير).

ثانياً: أهمية العمليات وإستراتيجية العمليات.

يمكن وصف معظم المنظمات بأنها تسعى لتحقيق منتجات من خلال نظم انتاجية تحول المدخلات كالمواد والأيدي العاملة، والمعدات الى مخرجات على شكل سلع او خدمات او خليط بينهما، من خلال وحدات وظيفية تنقسم الى عدة وظائف، لكل منها موظفوها ومسؤولياتها، والوظائف الأساسية الثلاث التسويق، والمالية، والعمليات، هي وظائف متفاعلة مع بعضها، فالطلب على المنتوجات يقود وظيفة العمليات، والمتطلبات الخاصة بالتسهيلات والمرافق والمعدات والموارد البشرية تقود الوظيفة المالية، والسياسة المحاسبية والمالية تؤثر على القرارت الخاصة بالعمليات، وهي بدورها تؤثر تأثيراً مباشراً على الطلب المستقبلي على المنتجات وعلى توفر الموارد المالية. (جبرين، 2006: 24).

إدارة العمليات : تعني كيفية انتاج وتسليم المنظمة للسلع والخدمات المطلوبة والتي هي السبب في وجودها، توصف العمليات بأنها ذلك الجزء من المنظمة المختص بنشاطات الانتاج والتسليم للسلع والخدمات، (Porter,2009:01). وتعدّ على أنها عملية وطريقة في التفكير. وقد شدّد (Slack)، على أن إدارة العمليات: هي الأنشطة والقرارات والمسؤوليات لإدارة الموارد التي تخصص لإنتاج وتسليم السلع والخدمات، (Slack, et., al., 2007:04).

وتنطوي إدارة العمليات على عمليات التخطيط والتصميم وتشغيل نظم الانتاج لتحقيق أهداف المنظمة، فينظرالى نجاح العمليات في تحقيق أهدافها من زاوية قدرتها على توفير متطلبات المجتمع من المنتوجات، الخدمة بالكمية، والنوعية، والتسليم. فالأهداف الرئيسة للأعمال تتمثل في كسب تدفق ثابت ومتزايد من الارباح وفي المحافظة على استمرارية الطلب بعيد المدى لمنتوجاتها، فالتركيز ينبغي ان يتم على الأهداف النهائية وليس فقط الأخذ بعين الإعتبار بهدف تخفيض التكلفة والمغالاة في التركيز عليه، مما يمكن أن يؤدي الى قرارات تتناقض مع أهداف المنظمة، مما يعني انه يجب اتخاذ قرارات العمليات وتنفيذها على نحو يحقق الأهداف الشاملة والكلية للمنظمة كالربحية والنمو، (جبرين،2006: 52). كما عرف الكاتب نفسه أهداف العمليات بأنها: الأشياء التي يتعين على وظيفة العمليات تنفيذها بطريقة صحيحة، والتي عندما يتم ضمها الى جهود الوظائف الأخرى ستساعد الشركة على التفوق في تحقيق الأهداف العامة لها .

ويؤكد (Slack) كذلك بأن وظائف العمليات هي الأساس الذي ترتكز عليه المنظمة لأنها المسؤولة عن إنتاج المنتوجات وتسليمها للزبائن، وفي اغلب المنظمات لديها خمسة مهام أساسية وهي :

أ- وظيفة التسويق (بما في ذلك المبيعات)، وهي المسؤولة عن إيصال سلع المنظمة وخدماتها إلى الأسواق من أجل تلبية طلبات الزبائن.

ب- وظيفة تطويرالسلع/الخدمات، وهي المسؤولة عن خلق منتجات جديدة وتعديل الخدمات من أجل تلبية طلبات الزبائن في المستقبل.

ت- وظيفة العمليات، وهي المسؤولة عن الوفاء بطلبات الزبائن للخدمة طوال مراحل الإنتاج وتسليم السلع والخدمات.

وبالإضافة إلى ذلك، هناك وظائف داعمه ، تمكّن وتساند المهام الأساسية للعمل بفعالية. وتشمل هذه، على سبيل المثال :

ث- الوظيفة المالية والمحاسبية، وهي التي توفر المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات الاقتصادية وإدارة الموارد المالية للمنظمة.

ج- وظيفة الموارد البشرية، وهي التي توظف وتطور موظفي المنظمة وتعمل على فهم متطلباتهم المشروعة وتحقيقها، (Slack, et., al., 2007:5).

يجب أن يكون لكل منظمة بعد استراتيجي يعكس مهمة المنظمة ويحدد أهدافها التنظيمية وسياساتها ومعايير الأداء لديها، " إن الإستراتيجية الجيدة التصميم تساعد المنظمة على تنسيق عناصرها التنظيمية وعلى تزويدها بالتوجهات بحيث تساهم كافة الفعاليات في تحقيق الأهداف" ، (Hanna,2003:51). مما يثبت أنه يجب تطوير إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية العمليات معاً، لأن عملية الإختيار والتحديد للمنتجات والأسواق وأبعاد الفوز من الممكن أن تدار

بواسطة العوامل التشغيلية وبالإتجاه نفسه، وتحديد أهداف وظائف العمليات والتي تعرف بالمهمات الإستراتيجية للإنتاج، لتقـوم الخطة الإستراتيجية بتـوجيه السياسات واستراتيجيات الوحدات الوظيفية وترفدها استراتيجية العمليات بتوجيه القرارات المتعلقة بتصميم وتخطيط وتشغيل نظم الانتاج مع توافقها واتساقها مع إستراتيجية التسويق, (جبرين، 2011: 49-53). حيث من المفترض فيها أن تنتج وتورد المنتوجات التي تحددها وظيفة التسويق. مما دعى اليه كل من (Skinner)، (Hayes)، (Wheelwright)، بالإعتراف بأهمية إستراتيجية العمليات الفاعلة والمساندة للإستراتيجيات الأخرى، مما يعزز ويحسن القدرة التنافسية للمنظمة لدى عملائها في كل مما يختص بالأسعار النوعية والإستجابة والموثوقية في التوريد وفي تصميم المنتوجات حسب رغبة الزبائن وفي المرونة أيضاً، (Nerscsian,2003:21). وتجدر الاشارة الى أن الدراسة ستتناول لاحقاً في (المبحث الثالث)، طبيعة ومجالات استراتيجية العمليات وعلاقتها بإدارة المشاريع الإستراتيجية.

ثالثاً: إدارة المشاريع الإستراتيجية وعوامل نجاحها.

1. إدارة المشاريع الإستراتيجية.

المشروع، عبارة عن محاولة مؤقته خاص بطبيعته، ونشاط خارج العمليات المعتادة خلال وقت محدد، له نقطة بداية محددة وواضحة ونقطة نهاية محددة ايضاً، لتحقيق النتائج المرجوة التي تلبي إحتياجات المنظمة ". (Young, 2005:26).

حدد (Westland) المشروع على أنه " سعي فريد من أجل تحقيق مجموعة من النتائج في إطار قيود محددة بوضوح وهي قيود الوقت والتكلفة والجودة"، (Westland,2003:05) . ويرى (Cleland) أن المشاريع ضرورية لنمو وبقاء المنظمات وعمل المشاريع يساهم في تحقيق التغيير الاستراتيجي التنظيمي المنشود (Patton & White, 2002).

ويجب على مديري المشروع فهم رسالة ورؤية المنظمة أولا ، ثم عليهم أن يحدّدوا رؤية كيف يريدون للمشروع أن يكون منسجماً مع مهمة المنظمة ، وتوجيه المشروع لضمان تلبية مصالح المنظمة، (Lewise, 2007: 25) .

وتأكيداً لذلك تمتاز المشاريع بالخصائص التالية: (Young, 2005:26) .

أ- لها أهداف محددة يمكن تحديدها بسهولة، محددة بقيود الوقت، والتكاليف.

ب- تمتاز المشاريع بأنها نشاطات مرتبطة معاً، فريدة من نوعها تركز على الزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقق توقعاتهم.

يتم إنجاز المشروع من خلال تطبيق إدارة وتكامل مراحل إدارة المشاريع من خلال دورة الحياة التالية: بدء المشروع: (Initiating) , التخطيط: (Planning) ، التنفيذ: (Executing) ، السيطرة: (Monitoring) ، الرقابة: (Controlling) ، وإغلاق: (Closing) المشروع .

ظهرت الحاجة الى إدارة المشاريع كمدخل مهم، لدعم الأداء المنظمي نحو تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب، مع الأخذ بعين الإعتبار أثر التغيير على الأفراد وردود أفعالهم ومخاوفهم بشأن المستقبل، والتي تعمل على كبح وتقييد عملية التغيير، والإهتمام بواقع بيئة العمل، (Young, 2005:17).

وهكذا فقد تأطر هذا الإطار بإهتمام (Westland)، في دليله لإدارة المشاريع على أن للمشروع دورة حياة حددها بالنقاط الآتية: (Westland,2003:06).

أ- مرحلة بدء المشروع: حيث يتم التعرف على مشكلة (فرصة) العمل، وتحديد خيارات الحلول المتاحة، ثم إجراء دراسة الجدوى بهدف تحديد مدى قدرة كل خيار على تحقيق الفوائد، وتفحص التكاليف المتوقعة، وإختيار أحد الحلول.

ب- مرحلة التخطيط التفصيلي للمشروع: ترتكز فيه النقاط الآتية:

خطة المشروع، خطة الموارد، الخطة المالية، خطة الجودة، خطة إدارة المخاطرة، خطة الاتصال، خطة للتوريد.

ج- مرحلة تنفيذ المشروع: وتتضمن هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة والمهام التي تم تحديدها في خطة المشروع، مع متابعة المراقبه والتحكم.

د- مرحلة إغلاق المشروع: وتتضمن تسليم المخرجات النهائية للعميل وتسليم المستندات وإغلاق كل تعاقدات الموردين وتسليم موارد المشروع وإغلاق المشروع مع إجراء مراجعة نهائية للنجاح الكلي للمشروع .

وتواصلاً مع هذه الأفكار فقد عرض الكاتب نفسه تعريفاً لإدارة المشاريع وعلاقتها بالفكر الإستراتيجي على أنها: "عملية ديناميكية تنفذ في بيئة تنطوي على مجموعة من القيود تستخدم الموارد المناسبة بطريقة هيكلية وتخضع للرقابة لتحقيق الأهداف المحددة، التي تعرف بالحاجات الإستراتيجية"، (Young, 2005:36).

إن مدى فاعلية المنظمة وكفاءتها في إدارة العمليات يحدد سرعة التكيف ورد الفعل والإستجابة، وهذا مرتبط بالقدرة على فهم الواقع البيئي، والتصميم على إجراء عملية التغيير، لتحديد الأهداف الإستراتيجية، وبالتالي يجب أن تتلاءم وتتوافق مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة، مما يزيد من القدرة على إستخدام المنهج الإستراتيجي المرن، وتخطيط وتنفيذ مبادرات التغيير بسرعة وفاعلية، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بعيدة المدى، (Schmidt, 2009: 20).

تزايد الإهتمام بأهمية مهارات إدارة المشاريع بسبب النمو المتزايد السريع للسوق العالمي ذي التنافس الشديد، والبحث عن الجودة وتخفيض الكلف والتحسين المستمر للسلع والخدمات، حيث يتعين على كل منظمة أن تتقبل التغيير المستمر وإجراء مسح بيئي داخلي لضمان إدارة هذا التغيير في البيئة الخارجية ومواجهة متطلباته، فالتغيير يبدأ بإدخال عمليات جديدة لازمة، والبحث عن التدابير والممارسات المثلى لتحسين الأعمال، تحديث أو التخلي عن الممارسات القديمة غير المناسبة من أجل خلق مرونة وفاعلية تجاه قوى السوق، والبحث عن السبل للحفاظ على مستويات تنافسية أعلى من المنافسين، (Young, 2005:16).

إن جوهر إدارة المشروع هو دعم لتنفيذ إستراتيجية المنظمة التنافسية لتحقيق النتائج المرجوة، فإن المنظمات التي تستخدم الأنشطة الاستراتيجية الفاعلة، ضمن جدول زمني محدد يتطلب منها أن تدرك على قدر كبير أهمية الموارد، (Milosevic, 2006:494) .

وقدّم (Lewise) محور العلاقة بين الإدارة والمشروع والإستراتيجية، وربط ذلك بضمان اكتمال جميع الأعمال في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية والنطاق ، وعلى مستوى الأداء الصحيح. ومن الممكن القول بأن " إدارة المشروع " ماهي الا تطبيق للمعارف والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتحقيق متطلبات إستراتيجية المشروع. (Lewise, 2007: 24).

تحولت المشاريع من اعتمادها في التطبيق على اساس معايير الوقت ، التكلفة، والجودة في الاداء، الى محرك يقود تنفيذ استراتيجية المنظمة، هذا التطور يمثل التحول المفاهيمي بعيدا عن وجهة النظر الهندسية التقليدية لإدارة المشاريع، إلى المزيد من الأعمال التجارية وتحقيق القيمة التي تتمحور فيه الاهتمامات الرئيسة للمنظمة مثل تنفيذ استراتيجية الاعمال ، وتحسين الأداء التنظيمي وزيادة فوائد أصحاب المصالح. (Andersen, et., al., 2006).

ميز (Heerkens)، إدارة المشاريع الإستراتيجية: بسلسلة من الممارسات، والإجراءات، والعمليات، والأدوات ، والسلوكيات، التي عند النظر اليها بشكل كلي فإنها تصف المدى الذي تخلق فيه المنظمة روابط فعالة بين ممارسات إدارة المشاريع، وممارسات الأعمال المتميزه، بهدف النهوض بالأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة. (Heerkens, 2007).

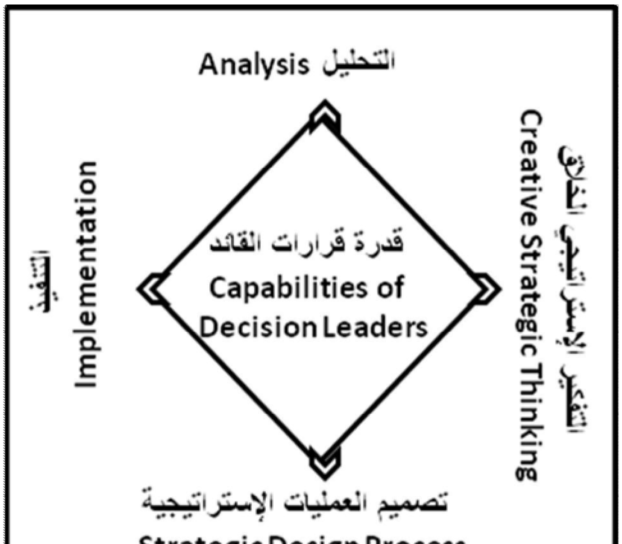
أما (Shenhar) ، فقد حدّد"استراتيجية المشروع"، ب "التوجه العام للمشروع والمبادئ التوجيهية بشأن ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك ، لتحقيق ميزة تنافسية أعلى ونتائج أفضل للمشروع" . (Shenhar, 2004:297).

وينظر الى نجاح المشروع من مدى تحقيقه لأهداف المنظمة الإستراتيجية. وعندما تقوم المنظمة بالربط مابين مشاريعها وبين إستراتيجية اعمالها، فإنها تحقق غاياتها واهدافها المرجوة بافضل طريقة.(Dietrich & Lehtonen, 2005; Kenny, 2006) .

الشكل (1-1) يوضح خمسة عناصر حيوية لازمة للمنظمة لتحقيق نجاح المشاريع الاستراتيجية ، ويشمل على مفهوم تنفيذ الاستراتيجية كواحدة من العوامل الحاسمة للنجاح. وأكد (Hussey) بأن الاستراتيجية لا يمكن أن تكون ناجحة حتى يتم تنفيذها ، وأنه يقترح بأن العملية هي مزج للجوانب الإدارية المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار بمصطلح التوافق: (alignment) ، حسب (Luftman) الذي هو عبارة عن خلق بيئة متكاملة هادفه الى رفع نفوذ المهارات البشرية، وعمليات الأعمال، والهياكل التنظيمية، والتكنولوجيات، والكفاءات، والإتجاه الصناعي للتوصل الى وضع تنافسي للمنظمة. كما يصفه ايضاً على أنه "نتيجة للعمليات ، والممارسات ، وتطور العلاقات الإنسانية التي تعتنق التفاهم المتبادل للأهداف والقيم والثقافة والقدرات التي ترفع من وضع الاستراتيجيات التي تمكن في نهاية المطاف من التعاون والتكيف مع الأوضاع المتغيرة"، (Luftman ,2003:382-383).

شكل(1-1)

النقاط الضرورية لنجاح استراتيجية إدارة المشاريع .



Source:

Hussey, D. (1999). ***Strategy and planning: A manager's guide***. New York, NY: John Wiley & Sons, inc.

ويتمثل الدليل الآخر من خلال ما حدده (Heerkens) بأن مفهوم وعلاقة إدارة المشروع والاهداف الاستراتيجية ، يركز على المواءمة بين إستراتيجية الأعمال والمشروع. وقد طرح الكاتب نفسه أنموذجاً لإدارة المشاريع الاستراتيجية، وأشار فيه إلى أربعة جوانب رئيسة وهي على الوجه الآتي: (Heerkens, 2007:02).

- **التوافق الاستراتيجي للمشاريع**: ***(Strategic alignment of projects)*** ، هذه الممارسة تشير إلى المدى الذي يضمن للمنظمة ان المشاريع التي تختارها ، ترتبط بشكل مباشر بالاستراتيجية التنظيمية، (Luftman,2003:383).
- **ادارة محفظة المشروع** : ***(Project portfolio management)*** ، هذه الممارسة تشير إلى تحديد وتصنيف مخطط مشروع استثماري لمساعدة المنظمة مع إعطاء الأولوية للمشاريع. وان إدارة المحافظ للمشروع تشكل واحدة من اللبنات الأساسية في المشاريع المتعلقة بالاستراتيجية ويمكن اعتباره عاملا أساسيا لمواءمة المشاريع أو البرامج مع الأهداف التنظيمية. (Rao, 2007:03).
- **إدارة البرامج**: ***(Program management)*** ، حدد معهد إدارة المشاريع مفهوم "إدارة البرامج" باسم الإدارة المركزية المنسقة لمجموعة من المشاريع لتحقيق الفوائد والأهداف الاستراتيجية للبرامج . وأن ممارسات إدارة البرامج هي متأصلة في السعي لإدارة المشاريع الاستراتيجية وكما هو موضح في إدارة مجموعة من المشاريع وإدارة التفاعلات بين المشاريع، (Heerkens, 2007).
- **نتائج الأعمال للمشاريع**: ***(business results of projects)*** ، وحيث ان المشاريع هي استثمارات مالية ، وينبغي للمنظمات تقدير وقياس تأثيرات المشروع على منظمات الأعمال من منظور النتائج.

وبنفس الإتجاه طرح (Green) بأن "إدارة المشروع الاستراتيجي" تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، (Green, 2005:02). مع دعم (Wessels,2007) لهذا الإتجاه.

إن إتجاه (Green) لإدارة المشروع الاستراتيجي تتمحور في الفكرة القائلة بأن "مهارات إدارة المشاريع ومهارات القيادة نادرة ، تحددها الشركة وتعتبر ذات قيمة عالية" ذلك أن إدارة المشروع الاستراتيجي "تروج لهم وتولد معرفة ضمنية ". ويستند نموذج (Green's) على العلاقة بين الميزة التنافسية وقدراتها الاستراتيجية ، والذي يعرف باسم "ارتكاز الموارد على الاستراتيجية "، (Green,2007:116) .

وتواصلاً مع هذه الأفكار فقد عرض (Shenhar) ، مفهوماً بنفس الإتجاه وأكد على أن مدراء المشاريع إذا ما أرادوا تحقيق ميزة تنافسية عليهم التركيز على كيفية التعامل مع الناس والعلاقات بين المهام التنظيمية، (Shenhar, 2004:297).

2. عوامل التفوق في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

وتشمل الأبعاد التي يجب تنفيذها إذا ما أريد للمنظمة ان تحقق أهدافها على المدى البعيد، ولقد أكد (Platts) على أبعاد التخطيط، الموارد، الوقت، وآليات الإتصال، وعدها من العوامل الأساسية لنجاح إدارة المشاريع وهي أبعاد مهمة في قياس إستراتيجية إدارة المشاريع. (Slack, et., al., 2007:76).

وهذا يتسق مع الإتجاه المعاصر لعوامل التفوق في إدارة المشاريع الإستراتيجية التي أكدتها دراسات (Kerzner, 2001:29), (Luftman,2003:385), (DyReye, 2008:49-62) . من خلال ثلاثة إتجاهات مهمة في التعامل وهي :

العوامل النوعية: (qualitative Factors) ، **والعوامل التنظيمية:** (Organizational Factors) ، **والعوامل الكمية:** (quantitative factors) **.**

فالدراسة المنهجية لمضمون إدارة المشاريع الإستراتيجية في ظل الإهتمامات المعاصرة تتمحور كما يراها الباحث في هذه الإتجاهات التي يمكن توضيحها وفقاً للآتي:

1. العوامل النوعية: (qualitative Factors) ، التفوق في إدارة المشروع يعني استمرار سريان المشروع نحو الأنجاز وتحقيق النجاح ، و نجاح المشاريع يعني تحقيق أهداف المشروع ضمن القيود التالية :

- تخصيص وقت بداية ونهاية للمشروع. (الوقت).
- الأداء المطلوب على المستوى التقني أو المواصفات المحددة، (الجودة).
- معايير الجودة كما يتم تحديدها من قبل الزبائن أو المستخدمين، (الجودة).

وفي المنظمات ذات الخبرة ، قد يتم توسيع النقاط الأربع السابقة لتشمل ما يلي :

- حد أدنى متفق عليه للتغييرات في نطاق المشروع.
- المحافظة على ثقافة المنظمة وقيمها المتبعة فيها.(الثقافة).
- المحافظة على تدفق عمل المنظمة المعتاد. (التنظيم والإدارة).

أما المستهلك (الجمهور) فتركز المنظمات على تحقيق حاجاته ورضاه من خلال التركيز على خدمة إحتياجاته وتوقعاته. إن تحديد العمل الأساسي للمشروع ينطلق من تصورات المستهلك الشخصية لما يريده من المشروع، حيث يجب استخدام المهارات اللازمة للتعرف على إحتياجات المستهلك وتوقعاته، مما يتيح انتاج المنتجات التي تتفق مع توقعات المستهلك، حيث انه بمجرد الوقوف على احتياجات المستهلك وتفهمها يتم تحديد المتطلبات اللازمة للتخطيط. فاعداد الخطة التفصيلية للمشروع من اجل ان تحدد الاتجاه المستقبلي وتحدد الأهداف الرئيسة ، حيث ينبغي بذل أقصى جهد في فهم المستهلك والسبل التي ترضيه وإشباع احتياجاته، من خلال دراسة البيئة التي تحيط بالمستهلك، وتحليل الاشارات المختلفة من التأثيرات الشخصية الخاصة بالإحتياجات. حيث تعد من عوامل نجاح المشروع، (Norris et., al.: 1).

كما أنه من الضروري إظهار الكفاءة التقنية والمعرفة التامة للاحتياجات التقنية للمستهلك، بالاضافة الى الحرص على التمتع بسعة الافق وانتهاج أسلوب ابتكاري مع المستهلك، وتحويل المعلومات الى ضمان بالاحتياجات التي ينشدها المستهلك، مع اعتماد مبدأ الصدق وعدم اعطاء الوعود بتحقيق الكمال الذي يفوق القدرات مع الإشارة الى المخاطر وعرضها والتوصل الى حلول متقدمة لها. كما ان إقامة علاقات طيبة مع المستهلك تؤدي الى المحافظة على روابط قوية معه مما يعني ان تتحول العلاقة الى تعاقد على شكل تفاهم غير رسمي ، مما يزيد من ولائه ويحقق الاهداف المتفق عليها، (Young, 2005:124).

وهكذا فقد تأطرت تلك الإهتمامات والأدوار الميدانية بوصايا (Kerzner)، تقدم بها الى الشركات الأمريكية مطالباً اياها بتحديد العوامل/ الأبعاد ذات الاهمية في تحقيق نجاح مشاريعهم الإستراتيجية، **وذكر الكاتب نفسه الوقت والجودة والموارد والتكلفة وإعتبرها من العوامل النوعية ذات الإهتمام بالدراسات النظرية،** (Kerzner, 2001:30) .

2. العوامل التنظيمية: (Organizational Factors) **.** إن تنسيق السلوك التنظيمي في إدارة المشروع يعتبر موقفا حساسا للغاية ، حيث أن إدارة المشاريع ترتكز على ثلاثة أمور مهمة هي : مدير المشروع، المدير التنفيذي، والجهة الراعية للمشروع.

بالرغم من أن المدراء التنفيذيين هم المفتاح لإدارة المشاريع ونجاحها ، الا أن مدير المشروع مخول في ممارسة السلطة إتجاه المديرين التنفيذيين المعنيين. أما في المشاريع الناجحة ، فإن مدير المشروع والمديرين التنفيذيين أكثر عرضة لتقاسم السلطة.

حيث عندما يرى مديرو المشاريع والمديرون التنفيذيون أنهم على قدم المساواة يشتركان في إدارة المشروع ، وبالتالي فإنهم يتقاسمون السلطة والمسؤولية والمساءلة عن نجاح المشروع. ومن الواضح أن نجعل تقاسماً للسلطة المشتركة مما يجعل اتخاذ القرار أسهل. ومنهجية إدارة المشاريع يجب ان تحاسب على المساءلة المشتركة.

وهذا ما يتسق مع الاتجاه المعاصر لادارة المشاريع الاستراتيجية باهتمام منظمات الاعمال لتحقيق الامور الآتية:

- عدم زيادة سلطة مدير المشروع على حساب المديرين التنفيذيين، (الصلاحية).
- السماح للمديرين التنفيذيين بتوفير التوجيه الفني للعاملين، (التوجيه).
- دعم المديرين التنفيذيين وتوفير الوقت الكافي والتقديرات الصحيحة للموارد .(استخدام أفضل الموارد).

ومن الأهمية بمكان ، الحفاظ على أن يكون المديرون التنفيذيون على علم تام بمجريات المشروع، (الإجراءات الصحيحة). (Kerzner, 2001:31).

إن وظيفة مدير المشروع تنطوي على الدعم التنفيذي المستمرالمرئي لإدارة المشاريع. والدعم التنفيذي يحفز العاملين في المشروع على التفوق. وراعي المشروع التنفيذي يدعم أيضا تطوير ثقافة تنظيمية تعزز الثقة في نظم المنظمة لإدارة المشاريع.

ومن المهارات التي يجب ان يتصف بها مدراء المشاريع هي العلاقة بإدارة شؤون الأشخاص (الجمهور)، وهذا يسير مع الإتجاه المعاصر لإدارة المشروع ويحظى بإهتمام المنظمات ومدرائها مع الالتزام بالامور التالية:

أ-**السلطة**: (Authority) , حتى وان كان لدى مدير المشروع القليل من السلطة ، يجب إعتبار أنه من المهم التأكد من أن جميع من في فريق المشروع لديهم ما يحتاجونه للقيام بعملهم على الشكل المطلوب.

ب- القيادة والإدارة: (Leadership and Management)، لأن وظيفة مدير المشروع هي في معظمها حول التعامل مع الناس ، فإنه لمن الضروري أن يقوم بممارسة القيادة وكذلك المهارات الإدارية، وقد عرف (Packard, 1962)، القيادة على أنها فن جعل الآخرين أن تفعل الأشياء التي يعتقد القائد بأنه ينبغي القيام بها .

ج- بناء الفريق

يلقى الفريق استحسان المنظمات ذات الهيكل المصفوفي، التي يكون أعضاء فريق المشروع هم في الواقع أعضاء في جماعات وظيفية ويتبعون لمدراء العمل الخاص بهم ولكن يعملون ويرسلون تقاريرهم إلى مدير المشروع على أساس انهم ضمن فريق المشروع.

ويتفق (Lewise)، مع الخطوات الأربعة الرئيسة في تنظيم فريق المشروع وهي:

- اتخاذ القرار بما يجب القيام به، وذلك باستخدام (work breakdown structure) هيكل تجزئة العمل وتعريف المشكلة، وأدوات التخطيط الأخرى.
- تحديد احتياجات المشروع المطلوبة من الموظفين لإنجاز المهام .
- استكمال خطة المشروع الخاصة من خلال مشاركة أعضاء الفريق.
- تجنيد أعضاء فريق المشروع. (Lewise, 2007: 31).

3. العوامل الكمية: (Quantitative Factors) ، العامل الثالث في تحقيق التميز في إدارة المشروع هو قبول و تنفيذ أدوات لإدارة المشاريع لدعم المنهجية. بعض الشركات سريعة التنفيذ لأدوات CPM ، PERT ، بالرغم من أن الكثير منهم غير راغبين في قبول برامج لتخطيط المشاريع وتقدير تكلفة المشروع ، ومشروع التحكم في التكلفة و وضع ميزانية للتكاليف ، جدولة الموارد ، وتتبع المشاريع ، ومراجعة حساباتها، أو قبول أنظمة إدارة معلومات المشاريع.

الإطار الرئيس لأدوات إدارة المشاريع اشتهر في السنوات القليلة الماضية. وتستخدم هذه الادوات الجديدة أساسا لمراقبة المشروع الكلي للمنظمة. ومع ذلك ، فإن المديرين التنفيذيين بطيئو القبول لهذه الأدوات المتطورة. وأسباب ذلك تعود الى : (Kerzner, 2001:33).

- الإدارة العليا قد لا تحب واقع المخرجات أحياناً.
- الإدارة العليا تستخدم تقنيات خاصة بهم بدلا من نظام لوضع الميزانية والتخطيط ، وعملية صنع القرار.
- الإدارة العليا لم تثبت الدعم والالتزام بالتدريب.
- استخدام المجموعات للحزم المركزية المتطورة يتطلب خطوط اتصال قوية داعمه.
- الافتقار الى التقارير الواضحة الموجزة وعدم توفر المعلومات الفورية عند الضرورة.
- عدم وجود معايير متبعة لكيان الاعمال في إدارة المشاريع إلى ما قبل التنفيذ.
- قد يسلط التنفيذ الضوء على قلة الخبرة لدى الإدارة الوسطى وتخطيط المشاريع والمهارات التنظيمية.
- الموارد اللازمة واسعة النطاق (من الموظفين والمعدات وغيرها) قد لا تكون متوفرة.
- بيئة الأعمال والهيكل التنظيمي لا تكون مناسبة لتلبية إدارة المشاريع / التخطيط.
- استخدام برامج التدريب وعدم تدريب إدارة المشاريع تكون عادةُ غير مجدية.
- استخدام البرمجيات كبديل عن مهارات الأشخاص والتفاوض المطلوبة من قبل إدارة المشروع .
- كيان الاعمال لم يكن لديه تحديد مسبق لمدى الاستخدام الملائم للبرامج داخل المنظمة.

بعد أن تم توصيف الإتجاهات الثلاثة السابقة الذكر وفقاً لما تم عرضه ، مما يعد أساساً يقود الى إتساع الإهتمامات النظرية في معالجة موضوع العلاقة بين استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية وادارة المشاريع الاستراتيجية والتي يمكن إعتمادها مدخلاً لإقامة دراسة تجريبية تتعامل مع النماذج الفرضية اللاحقة .

المبحث الثاني

البيئة الداخلية والخارجية وأثرها في إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية

ان الغاية من استراتيجيات المنظمة والأعمال هو تحقيق الظروف التي يمكن للمنظمة أن تخلق قيمة حيوية إضافية ونقلها إلى الزبائن، سواء الآن أو في المستقبل. المهمة الاستراتيجية هي خلق وسيلة مميزة قدما ، وذلك باستخدام القدرات الأساسية والموارد الموجودة تحت تصرفها ، على خلفية وتأثير البيئة (القريبة والبعيدة على حد سواء). من خلال هذه القدرات المميزة تسعى المنظمة لإيجاد ميزة تنافسية مستدامة.(44: 2002 ,Lowson) .

كل منظمة بحاجة الى تنظيم ورفع جاهزية مواردها الرئيسة. والموارد تشمل كلاً من الموارد البشرية والمعلومات والمعرفة، وكذلك من وجهة النظر التقليدية الأرض والأيدي العاملة، ورأس المال. على أن الاستراتيجية في الأساس تدعم تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وتعزيز قدراتها التنافسية مجتمعة لتساعد المنظمة على البقاء والنمو .

لا يمكن تطوير الإستراتيجية في عزلة عن بيئتها التي تعمل فيها ، وآثار هذه البيئة. يمكن وصف البيئة بأنها كل الجوانب الخارجية للمنظمة والداخلية ، وغالبا يكون من الصعب جدا التحليل الشامل والتقييم لجميع العناصر المختلفة، (43: 2002 ,Lowson) .

والأمرالضروري للمنظمة المعاصرة، هوالوعي بالبيئة والمقدرة على توسيع حدود المنظمة. ودور التخطيط الإستراتيجي هنا هو واحد من المحاولات لرصد وتحليل الظروف البيئية المحيطة. ويمكن تصنيف العوامل البيئية الخارجية الى:البيئة الاجتماعية (Societal Environment)، وتشمل **القوى العامة :** وتتضمن بعض العناصر: **القوى الاقتصادية** (الوطنية أو الدولية**):** التي تنظم تبادل المواد، الأموال، الطاقة، والمعلومات. أما **القوى الثقافية الاجتماعية:** التي تنظم القيم والعادات والاعراف المجتمعية. **القوى التكنولوجية:** التي تولد الحلول والاكتشافات للمشاكل. **والقوى القانونية الحكومية:** التي تخصص السلطة وتقدم القوانين والتعليمات، أما بيئة المهام (البيئة الخاصة)، (Task Environment)، تشمل العناصر اوالمجموعات التي تؤثر وتتأثرمباشرة بعمليات المنظمة مثل الحكومات، المجتمعات المحلية، الموردين، المنافسين، الزبائن، الدائنين، الموظفين والاتحادات العمالية، مع ملاحظة أن بيئة مهام المنظمة هي البيئة الصناعية التي تعمل فيها المنظمة. وكلا البيئتين الاجتماعية والمهام

يجب ان تراقب للكشف عن العوامل الإستراتيجية التي لها تأثير قوي على الفشل أو النجاح. والتحدي البيئي هو العثور على ملاءمة ما بين الموارد الداخلية والكفاءات الأساسية للمنظمة والفرص والتهديدات التي تشكلها الحالة الخارجية، (Wheelen & Hunger,2008:73).

حدّد كل من (Kerzner)، (Porter)، وآخرون، متغيرات البيئة الخارجية بالنقاط الآتية:

أ- العوامل الاقتصادية: للتخطيط الاستراتيجي، يتم رصد وتحليل البيئة الاقتصادية الخارجية ، من حيث كيفية تأثيرها على عمليات المنظمة. حيث تندرج تحت البيئة الإقتصادية معدلات التضخم، وأسعار الفائدة، والفائض للميزانية التجارية، ومعدلات الادخار الشخصية ، ومعدل توفير الأعمال، والناتج المحلي الإجمالي، (Kerzner, 2001:27) .

وحسب (Kerzner) . فإن البيئة الاقتصادية لإدارة المشاريع الاستراتيجية تشمل ما يلي :

- تكلفة رأس المال : كم يكلفنا إقتراض المال لتطوير منتجات جديدة أو على أساس مؤقت لسد العجز في التدفق النقدي؟
- معدلات الأسعار في المستقبل : واستنادا إلى المعرفة الراهنة ، كيف تبدو التكاليف في السنوات القليلة القادمة؟
- نوعية تقديرات التكلفة : ما مدى دقة تقديرات التكلفة لدينا ، والدروس المستفادة؟

ب- السياسات الحكومية: وتشمل قوانين الضرائب ومكافحة الاحتكار، وتدريب الايدي العاملة ، وفلسفات الحرية والتعليم. ومن اجل تخطيط وإدارة المشاريع الاستراتيجية ، حدد الكاتب النقاط التالية: (Kerzner, 2001:27) .

- التواصل مع العملاء: وهذا يشمل وضع دليل للممارسات المعتمدة على الأخلاق في التعامل مع الزبائن. ويمكن أن تشمل أيضا عقيدة المنظمة التي تنص على أن مصلحة الزبون تأتي أولا.
- المسؤولية عن كشف حقيقة المنتجات: هل لدينا بيانات داعمة للحصول على معلومات تقدم إلى الزبائن أو المستهلكين؟
- تغيير القوانين : هل لدينا منهجية تسمح بالتغييرات إذا فرضت قوانين جديدة؟

ج- المنافسة: توصف إستراتيجية العمليات بأنها القوة الدافعة في ايجاد وإستمرار الميزة التنافسية حيث حددها (Porter) .في ثلاث استراتيجيات، قيادة التكلفة (Cost Leadership)، إستراتيجية التميز (Differentiation)، وإستراتيجية التركيز (Focus).

إن الميزة التنافسية تعني القدرة على تحقيق التفوق في المنافسة ، وإن وظيفة العمليات هي التي توجد وتحقق الميزة التنافسية ومن أجل تحقيقها يجب على الشركة أن تختار وتركزجهودها على احد هذه الأبعاد التي يسميها (wheelwright)، بأسبقيات الأداء حيث الأبعاد التالية: .(Hayes & Wheelwright,1979:24)

- التكلفة الأدنى / السعر الأدنى.
- الأداء العالي، للمنتجات والخدمات (الجودة العالية) من خصائص وخدمة للزبائن.
- الإعتمادية، للمنتج وتسليمه للزبائن وخدمة مابعد البيع.
- المرونة، حيث الإستجابة السريعة وتوسيع الانتاج والتسليم .
- الإبتكار، من خلال المنتجات الجديدة والتكنولوجيا الأحدث.

أما متغيرات البيئة الداخلية فهي على الوجه الآتي:

أ- الإبداع (Innovation): وهو خاصية إيجاد مفهوم فريد لم يسبق وجوده أو ارتقاؤه من قبل بصورة طبيعية، حيث يدمج المبدع الخبرات السابقة ويخلطها ويوسعها بحيث يمكن إنتاج معرفة جديدة أو مفاهيم جديدة.(Merideath,1999:1050).

والابتكارية محفوفة بالمخاطر، وتشجع المنظمات على تهيئة البيئة اللازمة للإبداع، حيث أن معاقبة الفشل في عدم نجاح المشروعات المحفوفة بالمخاطر يجعل الأفراد يتجنبون مثل هذه المشاريع. كما أن مكافأة المبدعين وترقيتهم الى مناصب إدارية يسئ الى المواهب الإبداعية ويكبح نشأتها. (Merideath,1999:1050).

ب- الموارد البشرية (Human Resources): العديد من المديرين التنفيذيين ينظرون الى الموارد البشرية على أنها " أغلى الأصول التي تملكها المنظمة ". حيث انها تحدد نجاح او فشل المنظمة، وإدارة هذه الموارد بفاعلية هي احدى التحديات الصعبة التي تواجه المنظمة، حيث فرضت عليها تصميم أنظمتها بحيث تضمن الفاعلية والكفاءة في إستخدام الموارد البشرية لتحقيق الاهداف المنظمية المنشودة.

يفهم مما تقدم أن لإدارة الموارد البشرية أهداف تسعى لتحقيقها تتمثل في:

- إدارة شؤون الموارد البشرية والسياسات الخاصة بها لضمان المحافظة على مستوى عال من الكفاءة للقوى العاملة والتحفيز لايجاد مجموعة من المؤهلين لسرعة الاستجابة للتغيير.

- المحافظة على ترسيخ الثقافة المؤسسية والتأكيد على الألتزام والولاء مع المحافظة على قنوات اتصال بين العاملين والادارة في المنظمة. (كشواي، 2006: 12).

إن التركيز الأساسي لإدارة الموارد البشرية يساهم في نجاح المنظمة لتعزيز الأداء، مما يفرض على المنظمة ضمان نشاطات الموارد البشرية لتدعم جهود التركيز المنظمية على الإنتاج والجودة والخدمة، (Mathis & Jackson, 2005:10).

ويعزز هذا الرأي (Schroeder). أن تقوم المنظمة بربط إستراتيجية الخدمات مع ما يرغبه المستهلك (الجمهور)، وما يجب على الأيدي العاملة تقديمه من خدمات فريدة تتميز بها المنظمة لضمان إستمراريته في التعامل معها والمحافظة على ولائه لها. (Schroeder,1989:137).

ج- الهيكل التنظيمي: اقتصر الباحث في الاشارة الى الهيكل التنظيمي كأحد المتغيرات المهمة في البيئة الداخلية تاركاً الاشارة اليه بشيء من التفصيل عندما نتناول الادارة والتنظيم كأحد مجالات استراتيجية العمليات.

ومن الجدير بالإشارة هنا إلى أن إهتمام الباحث بالتأطير النظري لمفهوم هذه العلاقة إستهدف بدوره مدخلاً جديداً للكيفية التي يمكن من خلالها تحسين قدرة إدارة المشاريع لمجموعة نُقل، ويرتكز هذا المدخل على فكرة أساسية تتمثل في أن إستراتيجية العمليات تتحدد أهدافها العملياتية في ضوء إستغلال الفرص وتحويل التهديدات الى فرص (جوانب البيئة الخارجية)، وإستغلال جوانب القوة، وتحويل جوانب الضعف الى قوة (جوانب البيئة الداخلية).

وعلى هذا الأساس فالباحث وجد في (Schroeder,1989)، و(Bamberger,1989) إسهاماً لتوحيد الجهود في المجموعة قيد الدراسة في إطار يشمل جميع الأنشطة، إضافة الى أن تطبيقه يصلح في مختلف شركات الأعمال مراعين المحددات الموضوعية، وعليه فإن الباحث سيعتمد على متغيرات البيئة الداخلية (الابداع / الهيكل التنظيمي/ الموارد البشرية). أما متغيرات البيئة الخارجية فهي (المنافسة/ السياسات الحكومية / العوامل الإقتصادية).

المبحث الثالث

مجالات تطوير إستراتيجية العمليات وأثرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية

تتمحور الأهمية بإستراتيجية العمليات من خلال أبعاد مجالاتها التي تؤثر وبشكل مباشر في الأداء الكلي للمنظمة، على أنها إستراتيجية وظيفية يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية الكلية للمنظمة لأنها المسؤولة عن الجزء الأكبر من موجودات المنظمة، وحدد (Russell & Taylor)، دورين أساسيين لإستراتيجية العمليات يتمثلان في توفير الدعم والمساندة للإستراتيجية الكلية للمنظمة، وتعزيز وتحسين القدرات التي تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية، تتطلع اليها المنظمات، (Russell & Taylor,2000:42).

بينما أفاد (Brown)، بالدور الحيوي والمؤثر الذي تضطلع به إستراتيجية العمليات، (Brown, et., al., 2000:53). مما يشير الى أن أهمية إستراتيجية العمليات يتعدى البعد التقليدي للمسؤوليات والمهام التي تسيطر عليها هذه الوظيفة، ليتحقق بعد إستراتيجي يضيف قدرات مميزة لصالح المنظمة، على أن القدرة التنافسية تتكون من المهارات والتقنيات والقدرة على التكامل والتنسيق الوظيفي ، (Ljungquist,2007:21) ،

لقد اشار (Schroder)، الى امكانية تعريف التكنولوجيا بشكل واسع على انها تطبيقات المعرفة لحل المشكلات الانسانية. وبالشكل الضيق حيث تعني مجموعة العمليات، والادوات، والطرائق، والاجراءات، والمعدات المستخدمةلانتاج السلع والخدمات. كما اشار (Gupta)، الى وجود نوعين من تكنولوجيا الانتاج، الاول: تكنولوجيا المعدات والعمليات (مناولة المواد وتحويل الطاقة)، والثاني: يتمثل في تكنولوجيا المعلومات، (Gupta,1989:75).

وحدد (Woodward) تكنولوجيا العمليات في المنظمات الصناعية حيث شكلت مايعرف بنظام الانتاج المتكامل (Computer Integrated Manufacturing)، والتي تضمنت كلاً من المكائن والآلات، وأدوات الرقابة الرقمية، برامج تصميم الانتاج، والرقابة على الآلات، وربطها مع بعضها البعض في نظــام واحد ، حيث يتم تصميم وهندسة المنتج ، ثم مراقبة الآلات اثناء معالجة المــواد والتصنيع والانتاج والتجميع ، بالاضافة الى إجــراء العمليات الحسابية والرقابية على المخزون وكــافة العمليات الادارية المــرافقة للعمــلية التصنيعية، (Woodward 1965:76).

على أن نظام التصنيع المتكامل يشمل جميع وظائف المنظمة بدءًا من التسويق (تحديد الطلب)، مروراً بالتصميم والهندسة والانتاج والرقابة على العمليات، بالإضافة الى الأنشطة المساعدة (التغليف، التخزين)، وصولاً الى شحن المنتج. مما يحقق مزيداً من التكامل الافقي (Horizontal Integration)، ليشمل تخطيط الطلب والتشغيل والرقابة على العمليات، بالإضافة الى التكامل الأفقي (Vertical Integration)، ويشمل كل أنظمة التصميم والهندسة والتصنيع بمساعدة الحاسوب، مما يحقق عدة فوائد منها إنخفاض تكلفة التصميم الهندسي، زيادة جودة المنـــتج، زيادة المــقدرة الهندسية، وزيادة الانتــاجية للعمــليات التصنيعية ووقـــت التشغيل، (المنصور،2010: 103).

إن إستخدام المنظمة لأنظمة المعلومات بشكل فاعل يؤدي لتحقيق مزايا استراتيجية، وذلك لدورها في تلبية سرعة حصول المنظمة على المعلومات الدقيقة التي تعمل على توثيق علاقتها مع الموردين والزبائن والحصول على معلومات للمنافسين، وتزيد التنسيق بين أجزاء المنظمة داخلياً، وتوفر للمنظمة قاعدة خاصة بها تتميز عن تلك الخاصة بمنافسيها، مما جعل من تطوير هذه النظم وزيادة فعاليتها مطلباً اساسياً للمنظمة، ومن أهم العوامل الرئيسة في نجاح هذه النظم هو انها أصبحت تعتمد على تكنولوجيا متطورة سهلت لها النجاح والتفوق في تخفيض تكلفة الانشطة ودعم التمايز، وتسهيل عمليات التزويد وعمليات البيع والشراء وتخفيض الوقت اللازم للحصول على المعلومات، رفع كفاءة عمليات الإنتاج، تحسين الأداء التحكم بالنوعية، الابتكار والتجديد، المساعدة في إتخاذ القرار، كما أن لها المقدرة على التغذية العكسية مما يفيد في السيطرة وإعادة التوجيه، مما يضيف بعداً إستراتيجياً على نظم المعلومات كأداة قادرة على خلق وتعظيم القدرة التنافسية، (Rosenberger,1998:88).

وتستشهد الدراسات بأن تخطيط الإنتاج والرقابة على العمليات يؤدي الى تحقيق هدف يتم من خلاله إزالة النشاطات التي ترهــق المنــظمة بتكالــيف غــير مباشرة ونفقــات غــير ضرورية (جبرين،2006: 331)، تحدد انظمة التخطيط والرقابة المستخدمة في مجال العمليات بنوع التخطيط للطاقة الانتاجية، مستوى الرقابة على عمليات الانتاج، الرقابة على المخزون، معالجة التوقفات، الرقابة النوعية، الالتزام بالمعايير، مما يعني تقليل الخسارة في الأفراد والمواد والموارد مع إعتمادها على تحسين السيطرة النوعية وتحسين الانتاجية، وإتخاذ الإجراءات الوقائية للإنتاج بتكلفة منخفضة مع المحافظة على الكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المحدد.

ويطرح (Heizer) منظوراً يشير فيه إلى أن الدراسات في الإدارة والتنظيم بدأت نتيجة الى زيادة التخصص والتعقيد في طبيعة المنظمات التي أظهرت إستجابة للنمو الإقتصادي والتكنولوجي والاتصالات وتطور مفهومي تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، ونمو الأسواق

المحلية والعالمية وما فرضته من أمور تنظيمية وإدارية، وتحدد طبيعة وخصائص الادارة والتنظيم في العمليات بنوع الاهتمام الاداري (انساني، انتاجي)، وطبيعة القرارت الادارية، عمر النظم، التكامل العمودي، درجة المخاطرة، (Heizer,1995:8).

فظهرت إسهامات كل (Frederick Taylor)، (Henri Fayol)، (Max Weber)، (Henry Gant) وآخرون وتتمثل السمة المشتركة بينهم في التأكيد على الإتجاه الرسمي لكل من المؤسسة والإدارة، (Morden,2004:21) .

وضع (Fayol) تعريفاً لعملية الإدارة حيث بيّن أن هذه العملية تشمل مايأتي:-

1. التخطيط والتنبؤ، (أي التطلع الى المستقبل ووضع الخطط).
2. التنظيم، (إقامة الهياكل والنظم وإطارات العمل والسياسات).
3. القيادة، (التأكد من تنفيذ الأنشطة وفقاً للخطط وفي الوقت المحدد).
4. التنسيق، (تحقيق الوحدة والتكامل بين الأنشطة المختلفة).
5. الرقابة، (تنفيذ الأعمال وفق الخطط والسياسات الموضوعة وتصميم المسارات).

كما أنه وضع مبادئ الإدارة المعروفة لإرشاد المديرين الى كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجههم وتوضح هذه المبادىء كيفية تعريف (Fayol) لعملية الإدارة وممارستها من خلال مايلي: تقسيم العمل، السلطة، الإنضباط، وحدة اصدار الأوامر، التوجيه، ثانوية المصالح الشخصية، المكافآت، المركزية، خط تدرج السلطة، النظام، المساواة ، الإستقرار الوظيفي، المبادرة والابتكار، وروح الفريق.

يتمثل الهيكل التنظيمي في الإطار الذي تتم من خلاله ممارسة عملية الإدارة. وإن لإختيار الهيكلية التنظيمية تأثير مباشر على طبيعة النشاط الإداري ومدى فاعليته، فقد تتاثر الإدارة بمتغيرات نذكر منها: تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، ومبدأ تقسيم الأنشطة، حجم الشركة، الهيكل التنظيمي المستخدم كآلية للتواصل والرقابة، والبيئة المحيطة، التكنولوجيا والسوق. (Morden,2004:22).

يتم بناء الشكل العام للهيكل التنظيمي بالإعتماد على طبيعة الأدوار وكيفية توزيعها والعلاقات بين هذه الأدوار من خلال هيكل تدرج السلطة وقنوات الإتصال ونظم المعلومات وتحديد الأدوار بناءاً على الأهداف والمهام والعمليات والمستويات الإنتاجية، وتوضيح مهام الأدوار في إطار العلاقات المتبادلة اللازمة لإنجاز الأعمال مع الأخذ بعين الإعتبار الثقافة السائدة وقدرة الأفراد على قيامهم بمهامهم وتحقيقهم لأهداف هذه المهام بنجاح. (Morden,2004:29).

تأسيساً على ما تقدم فإن أهمية إستراتيجية العمليات تبرز من خلال إعطاء بعد إستراتيجي لوظيفة العمليات يتعدى المسؤوليات والمهام التي تؤديها، حيث ان المنظمات تمارس من خلال إستراتيجية العمليات الدور الأساسي في إطار تحقيق أهدافها المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم، لذا فإن البعد الإستراتيجي لمجالات العمليات هو النشاط الأكثر وعياً بالقدرات المميزة داخل المنظمة وبالمنافسة والسوق خارجها.

بإستخدام إستراتيجية العمليات يتم تحقيق المقدرة على تنفيذ الخطط الجديدة التي تحتاجها المنظمة، من خلال عمليات ذات بعد إستراتيجي، تؤثر في إدارة المشاريع الإستراتيجية، هذه المفاهيم تساعد في التأكيد على الحاجة الى التفكير الجدي والحثيث في مايجب عمله مع الأخذ بالتأثيرات المحيطة للمنظمات سواءً كانت تأثيرات داخلية او خارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف والتسلح بالنهج الإستراتيجي الذي يوجه عمليات المنظمة الى تحقيق النتائج الكلية .

ومما سبق فإن تطبيق مثل هذه المبادئ والأفكار يزيد من قدرة المشاريع الإستراتيجية على تحقيق مايلي: (Schmidt,2009:20).

- تحويل أية مشكلة أو فرصة الى أهداف وخطط واضحة يمكن اقتناصها وتطبيقها بسهولة لصالح المنظمة.
- شحذ التوجه الإستراتيجي لكي يتوافق مع إستراتيجية المنظمة الكلية والأهداف والرؤى.
- التواصل لبناء فهم مشترك ودعم ومسؤولية اصحاب المصالح المشتركة وفرق المشروع والداعمين له.
- الكشف والتنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها.
- تنظيم الوظائف وقوى العمل والإلتزام بفاعلية الفرق حول توضيح مهام كل طرف ومتى وكيف يمكن ويجب تحقيقها.
- تحسين علاقات العمل وتخفيض النزاعات وتوضيح الأدوار.
- زيادة الإنتاجية والأداء وتعظيم الربح مع توفير الوقت والجهد والمال.

المبحث الرابع

الأهداف العملياتية وأثرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية

أولاً: الأهداف العملياتية الإستراتيجية.

حسب (Platts) فان صياغة استراتيجية العمليات.تتحقق من خلال ماوصفه بالعمليات الخمسة (**5Ps**). (Slack, et., al., 2007:76-77).

1. الغرض (Purpose): كما هو الحال مع أي شكل من أشكال إدارة المشروع ، مزيد من الوضوح حول الهدف النهائي، والأرجح هو الهدف المتحقق. والفهم المشترك للدوافع والحدود، والسياق لتطويراستراتيجية العمليات مما يبدو انه أمر بالغ الأهمية.

2. نقطة الدخول (Point of entry): ويعني بها التحليل، الصياغة، التنفيذ .

3. العملية (Process): يجب أن تكون عملية الصياغة واضحة. ومن المهم أن المديرين الذين يشاركون في تجميع استراتيجيات العمليات يفكرون بنشاطات العملية التي يشاركون فيها. وأن الملاءمة، الاستدامة، المخاطرة، هي عوامل مهمة في نجاح الاهداف وتوفير تغطية شاملة لحل القضايا الحرجة.

4. إدارة المشاريع (Project management): لقد أكّد الكاتب على الأبعاد التخطيط، الموارد، الوقت، آليات الإتصال وعدد من العوامل الأساسية الأخرى لنجاح إدارة المشاريع على أنها أبعاد مهمة في قياس إستراتيجية إدارة المشاريع.

5. المشاركة (Participation): ترتبط ارتباطا وثيقا مع النقاط المذكورة أعلاه، اختيار الموظفين للمشاركة في عملية التنفيذ أمر بالغ الأهمية. على سبيل المثال، استخدام خبراء استشاريين خارجيين يمكن تقديم المزيد من الخبرة المتخصصة، واستخدام المديرين التنفيذيين (الموظفين) يمكن أن توفر خبرة العالم الحقيقي والإدراج عبر مديري الوظائف (الموردين ، الخ) يمكن ان تساعد على تكامل الاستراتيجية النهائية.

وحسب(Porter) فإن أولويات العمليات التنافسية يجب ان تركز على القدرات المحدده التي تعطي للمنظمة حداً تنافسياً يوصف بأنه أولويه تنافسية، وقد حدد الكاتب أربع أولويات للعمليات أو مقاييس لهذ القدرات تعرف بالتكلفة: (Cost)، التسليم: (Delivery)، الجودة: (Quality)، المرونة: (Flexibility). (Porter,2009:12).

وقد وجد الباحث في التركيز على مدخل (Porter)، أهمية تتناسب مع مفاهيم نهج هذه الدراسة لتكون طريقاً في تحقيق تأثير لإستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية. كما وجد الباحث في الوقت نفسه أن من المناسب تسليط الضوء على هذه الأهداف تعريفاً ومفهوماً وعلى الوجه الآتي :

1. التكلفة (Cost): إذا كان للمنظمة أن تنافس على أساس السعر فإنه من الضروري أن تحافظ على تكلفة أقل من المنافسين، حتى تفوز بحصة سوقية أكبر، والتكلفة المنخفضة مهمة لإستراتيجية تزويد السوق بالمنتجات التي يعجز المنافسون عن تأمينها للسوق، مع ملاحظة أنه من المهم زيادة الربح وإعاقة المنافسين من الدخول الى السوق، من خلال استخدام المواد والتجهيزات والمحافظة على مدى مساو لتخفيض امتداد التكلفة مع تخفيض تكلفة المواد. .(Slack, et., al., 2007:39)

2. التسليم (Delivery): عرف (Schroeder)، التسليم بأنه "قدرة العمليات على تسليم المنتجات وإيصالها للزبائن خلال الزمن المحدد" ، (Schroeder,2004:26). إن تأخر او سرعة العمليات من الممكن ان يقاس بالزمن بين طلب الزبون للسلع او الخدمات وتلقيه لتلك السلعة او الخدمة، والسرعة عامل مهم للزبائن تبني عليها عملية اختيار منتجات المنظمة، وإن سرعة العمليات التحويلية الداخلية للشراء والعمل سوف تؤثر مباشرة على وقت التسليم، حيث ميزة السرعة من الممكن ان تستخدم لتخفيض مجموع الانشطة، مع بقاء وقت التسليم ثابتاً او بنفس المجموع للانشطة وتخفيض الوقت الكلي للتسليم ، ومن الناحية التنافسية فان السرعة يمكن ان تستخدم لتخفيض التكلفة وينتج (عمل تنبؤات خاطئة)، وتخفيض وقت التسليم يؤدي الى (خدمة أفضل للزبائن). (Porter,2009: 13).

3. الجودة (Quality): الجودة تغطي جودة السلع والخدمات نفسها وجودة العمليات التحويلية التي تزود بالسلع والخدمات ، يمكن قياس الجودة من خلال نموذج تكلفة الجودة (Cost Of Quality Model)، حيث أن التكلفة من الممكن ان تصنف على نحو تكلفة تحقيق جودة عاليه (تكلفة تأمين الجودة) (The Cost Of Quality Assurance) او تكلفة الجودة المتدنية للمنتجات (تكلفة عدم المطابقة مع التوقعات) (The Cost Of Not Conforming To Specifications)، والفائدة من الجودة العالية في المنافسة وتشمل زيادة الاعتمادية (Dependability)، تخفض التكلفة وتحسن خدمة الزبائن. (Brown, et., al., 2005).

4. المرونة (Flexibility): المرونة من الممكن ان تعني المقدرة على عرض تنوع واسع من السلع والخدمات للزبائن والمقدرة على تغيير هذه السلع والخدمات بسرعة حسب حاجات ورغبات الزبائن ، المرونة ضرورية للمنظمة من أجل ان تتكيف لتغيرات حاجات الزبائن من خلال نطاق الانتاج وتنوع الطلب للتغلب على العجز في الانتاج بسبب اعطال المعدات والنقص في المواد، أنواع المرونة تشمل مرونة السلع التي هي المقدرة على العمل بسرعة والاستجابة للتغيرات في حاجات الزبائن بتصميم منتجات جديدة ومرونة الحجم والتي هي المقدرة على الزيادة او النقصان بسرعة للمخرجات للاستجابة للتغير في الطلب ، (Schmidt,2009:20).

ثانياً: علاقة الأهداف العملياتية بإدارة المشاريع الإستراتيجية.

أشار بعض الباحثين والمختصين الى طبيعة العلاقة بين مجالات إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية في المنشأة الصناعية، فقد أشار كل من (Slack, et., al., 2007)، (Brown, et. al. 2005)، (Lowson, 2002)، إلى أهمية إدراك الإدارة بالقدرات المحتملة في التصنيع (العمليات) على أنها قد تقوي أو تضعف من قدرة المشروع على إنجاز أهدافه، ان العمليات جزء من المفهوم الإستراتيجي الذي يحقق التواصل بين قوى وموارد المنشأة وبين فرصها في السوق، كل إستراتيجية تخلق مهاماً محددة، وقدرة إدارة العمليات على الإستجابة لهذه المهام هو المقياس لنجاحها.

ويرى(Brown)، أن حصول المنشأة على مزايا تنافسية من خلال تحسين أداء العمليات يتطلب إستجابة ذات طبيعة إستراتيجية في مستوى العمليات، وأن إستراتيجية العمليات يجب أن تكون على شكل أنماط من القرارات التي تضمن التوافق بين العمليات وإدارة المشاريع. وهذا يقتضي أن تطور إستراتيجية العمليات حول الأهداف والإمكانات التي تجعل منها علاقة فاعلة ومؤثرة في المنشأة مما يقتضي الإهتمام بالآتي: (Brown, et., al., 2005).

1. تحديد وترتيب أهداف العمليات (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) وفقاً لطبيعة المجالات التي تحددها إستراتيجية المنشأة والناشئة عن العلاقة بين مجالات العمليات وعوامل البيئة، فالتركيز على المجالات التي تخفض التكلفة يخدم مجال تخفيض التكاليف على مستوى المنشأة، والمسألة نفسها لباقي الأهداف.
2. التركيز على المهام التي تقوي من القدرات المميزة للعمليات، وتستجيب لأهداف العمليات حسب اسبقياتها وذلك بإجراء المبادلة بين القرارات في المجالات الرئيسة لنظام العمليات، فالمنشأة التي تشدد على أسبقية الجودة (النوعية) يفترض أن تركز قراراتها في مجالات المهارات البشرية العالية، التكنولوجيا المرنة، الرقابة المشددة على الجودة.

وهكذا تتضح العلاقة بين إستراتيجية العمليات وتأثيرها على إدارة المشاريع الإستراتيجية للمنشأة الصناعية، وأهمية تحديد وتنظيم العلاقة بين القدرات المميزة للعمليات واسبقياتها التنافسية، والعمل على تطوير إستراتيجية العمليات التي تساعد على كشف إمكانات العمليات وتوجيه القدرات التنافسية بما يضمن إنجاز أهداف العمليات التي تدعم المجالات التنافسية لادارة المشاريع للمنشأة الصناعية.

والباحث بدوره يقترح طبيعة العلاقة بين العمليات ومجالات إستراتيجية العمليات وطبيعة الأهداف العملياتية وتأثير ذلك على إدارة المشاريع الإستراتيجية بالشكل الذي يطرحه الجدول رقم (1-1).

جدول رقم (1-1)

علاقة استراتيجية العمليات و الأهداف العملياتية وتاثيرها على ادارة المشاريع الاستراتيجية.

	متغيرات النظام العملياتي	مجالات استراتيجية العمليات	الأهداف العملياتية حسب اسبقياتها	إدارة المشاريع الاستراتيجية
.1	- نمط التشغيل. - المعدات. - الطاقة.	التكنولوجيا المستخدمة	تخفيض التكلفة مع الإحتفاظ بالأهداف العملياتية الأخرى.	التكلفة الزمن
.2	- التخطيط الشامل. - التخطيط المجدول. - تخطيط الطاقة. - المخزون.	نظام التخطيط والرقابة على الإنتاج	التشديد على التسليم مع الإحتفاظ بالأهداف الأخرى	الجودة ، الجمهور الموارد
.3	- التنظيم. - الهيكلية. - المركزية. - الصلاحيات.	الإدارة والتنظيم	كل الأهداف مع الإهتمام بأسبقيتها	الجوده

المصدر: اعداد الباحث.

لقد وجد الباحث في كل من المداخل التي طرحت سابقاً بما تطرحه من أراء مثلت عملياً ركائز لمفردات إهتمام دراستنا بموضوع علاقة المتغيرات ، ولعل عرض اهتمامات الباحثين في إطار العلاقة بين الأهداف العملياتية وإستراتيجية العمليات يؤكد ما ذهبت اليه الدراسة في أنموذجها المقترح.

المبحث الخامس

الدراسات السابقة

إستكمالاً للإطار النظري الخاص بهذه الدراسة يستلزم الأمر استعراض أهم الدراسات ذات الصلة ، وحسبنا أن ذلك قد يساهم في بناء أنموذج وفرضيات هذه الدراسة بعد الإفادة مما طرح من مفاهيم نظرية في المباحث المذكورة آخذين بعين الإعتبار في عرض هذه الدراسات صلتها الحيوية بموضوع الدراسة الحالية، حيث تناولت الدراسة العديد من النماذج وفق المنظور الجديد لإستراتيجية العمليات، طبيعته، مستوى، واتجاه العلاقة بينها وبين المجالات والتوجهات الشاملة للمشاريع .

ولأهمية الدراسات في بناء أنموذج البحث وتحديد إتجاهاته سوف نعرض بإيجاز بعض النماذج ذات العلاقة بموضوع البحث:

1. **مجالات (دراسات) استراتيجية العمليات.**

أ- دراسة (Ely, 2004:1-2)، بعنوان: " **النشاطات الإستراتيجية في العمليات والديناميكية البيئية**": (Strategic Process in Opertional and Environmental Dynamism) ، بنيت الدراسة على الفرضيات التالية:

- أن الأنشطة الإستراتيجية في العمليات تتأثر بالديناميكية المتغيرة للبيئة، والنظر الى المعرفة التنظيمية كداعم للعملية الإستراتيجية.
- وان العمليات الإستراتيجية الصناعية تسمح بالربط بين المعرفة التنظيمية والقدرات الدينامكية.
- وتوصلت الدراسة الى انه على الشركات أن تتغير وتطور منتجاتها، لتكون قادرة على التنافس في بيئة شديدة الحركة، حيث يجب عليهم زيادة قاعدتهم المعرفية بنسبة سريعة أكثر من منافسيهم، وتطبيق هذه المعرفة الجديدة على تطوير منتجات وخدمات جديدة.
- وان المنظمات بحاجة الى التعلم من ماضيها والحاجة الى الإبتكار لتكون قادرة على التكيف مع الإتجاهات البيئية المستقبلية، مثل نمط الحياة، والتكنولوجيا، والعادات الإستهلاكية.
- وبينت الدراسة ان تحقيق تكلفة منخفضة وجودة عالية لايكفي لضمان النجاح، حيث ان المشهد الإستراتيجي للعمليات إنتقل من الأساس التسويقي، الى المشهد المرتكز على المعرفة.

ب- دراسة (Ling X., L., et. al. 2001:1)، بعنوان: "**أثر قرارات إدارة إستراتيجية العمليات في آداء المستشفيات عامة**": (The Impact of Strategic Operation Management Decisions on Community Hospital Performance) ، حيث هدفت هذه الدراسة الى تطوير نموذج لإدارة العمليات الإستراتيجية الذي يربط بين القرارت طويلة الاجل والخيارات الخدمية، بوساطة قرارات العمليات والاداء.

وساهمت هذه الدراسة في فهم افضل لقرارات ادارة العمليات الاستراتيجية في المستشفيات الاهلية الامريكية، وتحديد السببية في العلاقات بين عمليات اتخاذ القرارات والاعتراف بآثارها على المستشفيات، حيث بينت الدراسة الاستراتيجية الرئيسية للقرارات التي تمكن من مساعدة وتحسين الأداء في المستشفيات في تقديم الخدمات الصحية في بيئة شديدة التغير.

وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من الإستنتاجات منها مايلي:

- الموقع، الحجم، الخيارات الخدمية، والأسس لعمليات إتخاذ القرار التي طبقتها الولايات المتحدة هي إستجابة الى الاحتياجات السوقية في بيئة الخدمات الصحية.
- تأثير الأهداف، الكلفة، الجودة، الأداء، على عملية إتخاذ القرارات العملياتية.

ت- دراسة (Schroeder, 1989:28): يعتمد النموذج مدخلاً من الاعلى الى الادنى الذي طوره كل من (Hyaes & Weelwrighet, 1984)، من خلال التحليل الداخلي والخارجي للمشروع، تحددت الاستراتيجية الكلية واستراتيجية الأعمال ، والقدرات المميزه للعمليات تحددت أهداف العمليات (التكلفة، المرونه، الجودة، التسليم) وترتبت اسبقيتها في ضوء توجهات الإستراتيجيات في مستوى المشروع وقدرته المميزه للعمليات، توصلت الدراسة الى أن الجودة من أكثر الأسبقيات حراجه على أنها سلاح تنافسي.

ث- دراسة (Bamberger, 1989:81): يقدم أنموذج وإطار عمل لتطويرالإستراتيجية التي تحدد المركز التنافسي للمشروع الصناعي، يعين النموذج المزايا والنشاطات الوظيفيه التي تتوافق معها عن طريق خمسة مجاميع من المتغيرات (خصائص البيئة خصوصا الصناعية، والسوق، والامكانات الداخلية، الاهداف، القيم الشخصية، استراتيجيات سوق المنتج)، يستفاد من النموذج في توضيح العلاقة بين متغيرات البيئة ومجالات استراتيجية العمليات بما يمكن من تحديد ومن تحسين مقدرة المشاريع وإدارتها على تحقيق المزايا التنافسية.

ج- دراسة (Gudnason & Riis, 1984: 552): تفترض هذه الدراسة بأن استراتيجية العمليات تتطور من خلال مجالاتها (تكنولوجيا الإنتاج، ترتيب المصنع، نظام تخطيط الإنتاج، الرقابة، التنظيم، والأنظمة الإدارية الأخرى)، كل مجال يعرض مجموعه من المتغيرات تقيم نظام الإنتاج، وكل مجال يرتبط بواحدة من الأهداف الرئيسة للعمليات.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- يعد مجال تكنولوجيا الانتاج أبرز ما أكدته هذه الدراسة بالمقارنة مع المجالات الأخرى.
- تعاني الشركات التي استهدفتها الدراسة من قطاع الأعمال الصغيرة من عدم وضوح للمتغيرات "التنظيم"، و"ترتيب المصنع"، في القرارات التصنيعية.

2. **دراسات إدارة المشاريع الإستراتيجية.**

أ- دراسة (Dunham, 2010): افاد انه يوجد خمسة متغيرات اساسية عند تقييم المشاريع، وهي مجموع الوقت اللازم المتوقع لانتاج المنتج، والجهود: متطلبات انتاج المنتج، والتكلفه: محددات الأسعار، والموارد: الامور اللازمة للمشروع وميزاتها وتوفرها، ومواصفات المشروع من ميزات ووظائف وخبرة، حيث انها متطلبات يفرضها الزبون في ادارة المشاريع ومن الممكن اعتماد اي واحد من المعايير السابقة كهدف للمشروع بحيث نضمن ان المتغيرات الاربعة تسير في الإتجاه نفسه، مع الأخذ بعين الاعتبار علاقتها ببعضها البعض.

ب- دراسة (Saee, 2009:27)، بعنوان : " **ادارة المشاريع الدولية: الإستراتيجية وتصميم المنظمات**": (International Project Management: Strategy and Organizational Design) ، بين الباحث أنه نتيجة لزيادة المنافسة في بيئة متغيره بسرعة وتحديات مالية دولية ، فان الشركات مجبرة على استخدام استراتيجيات مرنة وهياكل مثل طرق إدارة المشاريع من أجل سرعة تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة في الأسواق المستهدفة و توفير الجودة في خدمة العملاء. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو أنه من أجل ان تتفوق الشركات في إدارة المشاريع الدولية ، فإنها يجب أن تدرس بعناية وتنفذ استراتيجيات ملائمة تتعلق بالعوامل الهامة التالية : مفاهيم المشاريع ؛ خطة المشروع ، والاتصالات ، التنظيم ؛ الدعم المنظمي للمشروع ؛ انظمة الفرق؛ دورة حياة المشروع، والتعليم والتدريب ، وتصورات المنتج.

ت- اما بالنسبة الى الموارد البشرية وعلاقاتهم، مهاراتهم، والقدرة على العمل كفرق، فإنه طبقاً لدراسة (Schmidit, 2009)، تعتبرالموارد البشرية القلب والمحرك الأساسي للمشروع، وهو يزيد من فرص نجاح المشروع، ودعم ذلك دراسة (Phil, 2007) إذ ركزت على ان الموارد البشرية هم أصل المشروع، نظراً لأهميتهم الكبيرة في تحقيق سبل النجاح للمشروع وسواءً الفريق او مدير المشروع.

ث- وفي دراسة (Kuen, et. al. , 2008:1): الموسومة " **العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع في الشركات الصناعية في ماليزيا**": (Critical Factors Influencing the Project Success among Manufacturing Companies in Malaysia) ، حيث اشار الباحثون الى انه تم اختيار عدة متغيرات كون هذه الدراسة صنفت على المستوى الكلي والجزئي لنجاح المشروع، الكلي مثل : دعم الإدارة العليا، ومهمة المشروع، والجزئي مثل: القدرات الفرديه للفريق، من بين متغيرات أخرى عديدة ذكرت في الأدب النظري مثل: مهمة المشروع، دعم الادارة العليا، المهام التكنولوجية، القدرات الفردية، درجة التقبل من قبل العملاء، السيطرة على خطة المشروع، والاتصالات الفعالة، حيث تعتبر عوامل حرجة ومؤثرة في المشاريع.

ج- دراسة (Lawrence, 2007:1-2)، بعنوان: "**الربط بين الإستراتيجية، القياده، ثقافة المنظمه، لنجاح المشروع**": (Linking Strategy, Leadership and Organization Culture for Project Success)، حيث بين ان الثقافة مسيطره تستطيع ان تعيق أو تحفز إستراتيجية المنظمة أو المشروع ، وهي الطريقة التي نعمل بها الاشياء لنحصل على النجاح، وعلى المستوى الشامل، تمثل المعتقدات، المعايير، الرموز، القيم، والمواقف التي تتخلل جميع أجزاء المنظمة. وهذه الأنماط الدائمه تؤدي الى الإستقرار، وتقود سلوك الأفراد، وتولد الإلتزام لقيم المنظمة. وتقوي أداء المنظمة لتبني التغيير، وتحمل رسائل للموظفين ولأصحاب المصالح الآخرين تبين على ماذا ترتكز المنظمة ؟

ح- دراسة (Mihic, et. al., 2006:1)، بعنوان: " **إدارة المشاريع الإستراتيجية- منهج إداري جديد**": (Strategic Project Management - New Management Approach) ، توصلت هذه الدراسة الى ان خصائص بيئة الأعمال المعاصرة من التعقيد والتقلب، تدفع المنظمة للتغيير من الشكل التقليدي الى الشكل الذي تكون لديها مرونة في تبني مجموعة مشاريع، تكون قادره من خلالها ان تنفذ عمليات إدارية اساسية.

وإن إدارة المشاريع تمثل منهجاً إدارياً جديداً كون المشاريع موجهة للنتائج، ومتطلباً للقيادة الفاعلة يجتمع فيها عدد من اصحاب المصالح في المنظمة، مع وجود عامل التعاون بين اعضاء الفريق لتحقيق الأهداف ضمن محدودية الموارد والزمن، وتعتبر أساساً لتطوير الأفراد داخل الفريق وعاملاً محفزاً لإنتمائهم.

خ- وحسب (Parsons, 2000): في دراسته بعنوان " **تصنيفات اهم المتغيرات في المشاريع**" . بيّن أن أهم المتغيرات وهي: البيئة، الأفراد، الفرق، تعريف دور المشروع، ثقة وثبات الأهداف، المنظمة، نظم الإدارة، دور الإدارة العليا، أنواع العقود (lynn, et., al., 2000). اعتمدت الدراسة على متغيرات: التكنولوجيا، البيئة، السياسة، وتوفر الموارد، إلا أنها لم تتبن فلسفة واضحة في الاعتماد على المتغيرات التي هي أكثر تأثيراً.

د- دراسة (Lipovetsky, et. al. 1998:1)، الموسومة: " **البحث عن تصنيف للمشروع : النهج غير الشائع لعوامل نجاح المشروع** ": (In search of project classification: a non-universal approach to project success factors) ، ينطلق هدف الدراسة من الجمع بين نظرية عوامل نجاح المشروع والبحث عن تصنيف للمشاريع، وتضمنت المشكلة الإجابة على التساؤل الآتي : هل هناك وسيلة طبيعية لتصنيف المشاريع وماهي العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع؟

توصلت الدراسة الى أن واحدة من أهم العوائق الرئيسة لفهم الأسباب الكامنة وراء نجاح المشروع عدم وجود تخصص في التنظيم المطبق على دراسات إدارة المشاريع، وكذلك اشارت إلى أن عوامل نجاح المشروع ليست شائعة للجميع. وان المشاريع على اختلافها لها مجموعة مختلفة من عوامل النجاح ، مما يشير إلى الحاجة إلى اتباع نهج طارئ في نظرية

إدارة المشاريع وممارستها. في التحليل تم إستخدام وسائل متعددة للمتغيرات التي قد ثبت أن تكون قوية في العديد من المشاريع ، وعلى سبيل المثال ، امكانية تصنيف العوامل الإدارية المختلفة وفقا لتأثيرها على نجاح المشروع.

ذ- حسب (Jeffries 1997): ركزت هذه الدراسة على اربعة معايير يجب التعامل معها في ادارة المشاريع الخاصة بالبرمجيات حيث اعتبر ان كلاً من الموارد، الزمن. الجودة، والنطاق من المعايير المهمة في تقييم المشاريع ، والعلاقة بينهما، حيث بيّن ان النطاق: يعني ماالذي يجب عمله؟ والميزات التي سوف تطبق، والجودة: تعني متطلبات ضمان التصحيح والتحسين المستمر، والموارد: تعني الإستثمارفي الموارد البشرية والتجهيزات والتكنولوجيا الخ، والزمن : يعني فترة تنفيذ المشروع ككل.

3. دراسات عن إستراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية .

أ- دراسة (DyReye, 2008:49)، بعنوان " **إدارة المشاريع الإستراتيجية: توافق اهداف الاعمال الاستراتيجية مع استراتيجية إدارة المشاريع**": (Strategic Project Management: Aligning Strategic Business Objectives with Project Management Strategy) ، بهدف مساعدة المنظمات في سد الفجوة بين إستراتيجية المنظمة وأهداف إدارة المشاريع، وإستكشاف العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق التكامل بين الأعمال وإستراتيجيات المشاريع، وحيث ان الدراسة اعتمدت النهج التخصصي نحو الإدارة الإستراتيجية للمشاريع، مما نتج عنه دمج مكونات أساسية وجدت خلال إدارة المشاريع وأدب الإدارة الإستراتيجية، (مثل القيادة، كفاءات وقدرات إدارة المشروع، ومواءمة استراتيجية المشروع مع استراتيجية المنظمه)، وتفحص أثرها على نجاح إدارة المشاريع.

قدمت هذه الدراسة مفهوماً جديداً في ادارة المشاريع الإستراتيجية، مفاده التوافق بين المشاريع والعمليات والموارد مع الأهداف الإستراتيجية للأعمال.

ب- دراسة (Johnson,2006)، الموسومة: "**إدارة المشاريع والعمليات التجارية نظرة على الاستراتيجية، والعمليات، والهيكل التنظيمي، والمشاريع**": (Project Management and Business Processes A look at strategy, structure, processes and projects)، استهدفت الدراسة بيان العلاقة بين عمليات الاعمال وادارة المشروع.

- انطلقت هذه الدراسة من فرضية مفادها تقاطع خطوط الإدارة ، وبشكل عام فان إدارة المشاريع اصبحت ميزه وقدره مطلوبة في المنظمات

- وأكدت هذه الدراسة على إدراك الحاجة الى ادارة المشاريع، وأنها مدركة في جميع مستويات المنظمة بأهمية العلاقة كما انها حافز للمحافظة على الميزه التنافسية.
- كما انه من الواضح ان ادارة المشاريع تتشارك بنفس المفاهيم مع إدارة الأعمال: الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، العمليات.

ت- وبيّن (Gray, & Larson, 2006)، في دراسته انــه انطلاقــاً مــن الإســتراتيجية الكليــة للمنظمات، يتم تحقيق رضا المستهلك من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تتضمن تحليــل ومسح البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وذلك بهدف صياغة رسالة ومهمة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية ووضع البدائل الإســتراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة، ثم يتم اختيار المشروع الذي يضمن تحقيق هذه الأهداف والغايات الإستراتيجية. مع ملاحظة ان إدارة المشاريع يجب أن ترتكز على الجانب التقني لــلإدارة (الأدوات والأساليب الإدارية) والجانب الثقافي والاجتماعي بحيث تحقــق التكامــل بــين الجانبين، من أجل تنفيذ المشروع و تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح.

ث- دراسة (Der Merwe, 2001:1)،" بعنوان: " **إدارة المشاريع، وتطوير الأعمــال: التكامــل الاستراتيجي، الهيكل التنظيمــي، العمليــات والمشــاريع**": (Project Management and Business development: Integrating Strategy, Structure, Processes and Projects)، يهدف هذا البحث، الى تحليل عمليات الإدارة وإدارة المشاريع في محاولة للعثــور علــى التطبيق المتكامل ، من حيث الاستراتيجية ، والهيكل التنظيمي، والعمليات، والمشاريع من أجل تسهيل تطوير الأعمال التجارية. وبيّن ان النظرة العقلانية لتطوير الأعمال يفتــرض ان يتحقق في تطوير الهيكل التنظيمي والعمليات، من خلال النظرية التي تعرف "الطريقــة الفضلى" للقيام بهذه الأمور، حيث ترتكز هذه النظرية على اربعة أركــان هــي : أقســام العمليات ، العمليات الفنية ، والهيكل ، ونطاق المراقبة ، حيث ان تطوير الاعمــال يؤكــد على التركيز على الاستراتيجية التي تهدف الى رضا الزبائن، والعمليات التي تقــود الــى الفاعلية، والادارة بالمشاريع.

إن الدراسة الحالية تعد امتداداً للدراسات السابقة التي اعتمدتها اساساً لتشــكل توجهاتهــا النظرية ، وشكلت اضافة جديدة إذ تتسم هذه الدراسة بأهمية خاصة الى حد مــا كونهــا مــن الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع المعاصر والذي يبحث في اســتراتيجية العمليــات وأثرها في ادارة المشاريع الاستراتيجية .

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بالآتي:

تناولت الدراسات السابقة المتغيرات المعتمدة لهذه الدراسة كل على حـدة ، أمـا هـذه الدراسة فقد تناولتها كوحدة واحدة ، وبينت ان ترابط مجالات استراتيجية العمليـات المنطقـي يؤثر في تحديد البعد الاستراتيجي للاهداف العملياتية ويعزز قوتها التأثيرية في ادارة المشاريع الاستراتيجية . بالاضافة الى تناول هذه الدراسة لمتغيرات جديدة في ظل تطـورات العمليـات وادارة المشاريع وتأثرها بواقع البيئة المحلية الخاصة لمجتمع الدراسة.

تقدمت هذه الدراسة بطرح انموذج مطوّر لما عرضته الدراسات السـابقة مـن حيـث إنطلاقه من التأثير البيئي الخارجي والداخلي مراعياً الحالة الخاصة فـي تشـخيص واختبـار وتحديد تشكيلة متغيرات كل من استراتيجية العمليات ومتغيرات البيئـة الخارجيـة والداخليـة وادارة المشاريع الاستراتيجية والتتابع التأثيري لها. مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط الاتفاق فـي الدراسات السابقة وطرح متغيرات جديدة .

كما انها استخدمت اساليب تحليلية مختلفة بهدف الاجابة على استفسارات المهتمين فـي العلوم الادارية وتحديد مدى التوافق والترابط بين مجاميع المتغيـرات المختلفـة ، وحسـمت اشكالات خاصة للدراسات التي تناولت العلاقات بين المتغيرات، والبحث عن الاساليب التـي تعطي اكثر دقة في التحليل وتحديد انسب التقديرات، مما يبين ان اسـتخدام اسـلوب التحليـل القويم والنموذج اللوغاريتمي يحقق نتائج أدق وذلك نتيجة للمزاوجة بـين الخبـرة الاداريـة والاختبارات الاحصائية.

الفصل الثاني

منهجية البحث الميداني

المبحث الأول: مشكلة البحث وأهميته وأهدافه.

المبحث الثاني: أنموذج البحث وفرضياته.

المبحث الثالث: المجموعة المبحوثة وإختيار عينة البحث.

المبحث الرابع: أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.

المبحث الأول

مشكلة البحث وأهميته وأهدافه

أولاً: مشكلة الدراسة

تعود معظم اسباب الفشل والنجاح الى نظام العمليات وطريقة إدارته بالعلاقة مع استراتيجيات المشروع والعوامل البيئية، (Miller,1981:144)، اقتضت التحديات المعاصرة المتمثلة في الخصائص المتطورة للصناعة وتسارع وتيرة تطور العوامل التكنولوجية والتغيرات المتتالية في أسعار المواد الأولية والتغيرات الرئيسة في نظم الاقتصاد الكلي أن تتعامل معها المنظمات الصناعية المعاصرة باستراتيجية عملياتية تعكس قدرتها على توظيف كفء لمواردها، وتعامل يقوم على المرونة مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ان مواجهة الصعوبات وحل مشكلات الانتاج فرضت عليها البحث عن دور جديد للعمليات، حيث اشارت الدراسات الى النتائج الإيجابية التي أحرزتها الكثير من المشاريع والمنشآت الصناعية، نتيجة لتطوير استراتيجياتها وفقاً للدورالجديد للعمليات، الدور الذي يرتكز على التفاعل بين العمليات واستراتيجياتها .

مما يبين أن مشكلة نظام العمليات وتحديد طبيعته واولويات الاهداف العملياتية على مستوى المشروع، وطريقة إدارته من المشكلات الواسعة والمعقدة للمشاريع، قد أثارت إهتمام الكثير من الباحثين ، والدارسين وما زالت تفتح افاقاً جديدة للبحث والدراسة والتطوير في واقع المشاريع الصناعية لهذا البلد أو ذاك .

فالمنشآت الصناعية الأردنية ما زالت تعطي دوراً ثانوياً للإنتاج والعمليات وتعتبرها إدارة فنيه تهتم بالمشكلات التقنيه دون ملاحظة اهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه الإدارة العملياتية في المستوى الكلي.

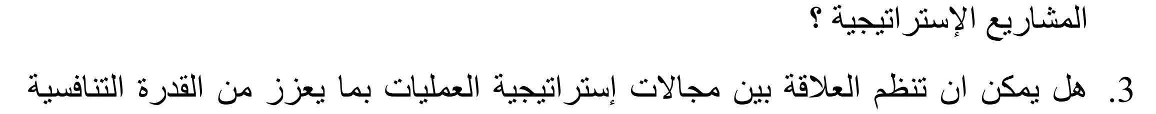
ان دراسة مشكلات العمليات وإدارة المشاريع في المنشآت الأردنية من منظور إستراتيجي يعمل على الملاءمة بين قدرات وامكانيات العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية، ويساعد على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية تعتبر من أولى مهام الباحثين في الجوانب الصناعية والإنتاجية.

مماسبق تكتسب مشكلة البحث أهمية في الجانبين النظري والتطبيقي وتشكل في أطرها النظرية وأبعادها التطبيقية إسهامات جديدة في جوانب الفكر الأداري، ما زالت جديدة على المستوى العالمي وما زالت المكتبة الأردنية والعربية بحاجة اليها .

يحاول الباحث عرض مشكلة البحث وتحديد أبعادها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. هل هناك تأثير لعوامل البيئة (الداخلية، والخارجية) على إستراتيجية العمليات (من خلال مجالاتها: تكنولوجيا العمليات، تخطيط الانتاج والرقابة، والادارة والتنظيم) ؟
2. هل هناك تأثير لإستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها والاهداف العملياتية في إدارة المشاريع الإستراتيجية ؟
3. هل يمكن ان تنظم العلاقة بين مجالات إستراتيجية العمليات بما يعزز من القدرة التنافسية للمشروع ؟

وقد تحددت مشكلة البحث بالتأثير التتابعي بين المجالات الرئيسية الثلاث (عوامل البيئة الخارجية والداخلية، استراتيجية العمليات، إدارة المشاريع الإستراتيجية) وبإتجاه واحد كما في النموذج.



ولكون البحث يهتم أساساً بمعرفة مستوى علاقة إستراتيجيات العمليات وتأثيرها على إدارة المشاريع الإستراتيجية، لذا تم إستبعاد العلاقات الأخرى التي لاتتفق وإتجاه البحث، فقد سكن الباحث تأثير متغيرات (البيئة الخارجية، والداخلية) على إدارة المشاريع الإستراتيجية، كذلك تأثير إدارة المشاريع الإستراتيجية في إستراتيجية العمليات.

ثانياً: أهمية البحث وأهدافه.

يكتسب موضوع إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية في الدول الصناعية أهمية إستراتيجية إنعكست بوضوح ليس في حجم ما قدمه ذوو الإختصاص من دراسات وأبحاث بل إمتد ذلك الى واقع عمل تلك الشركات عملياً، وأن الأمر في الدول النامية مازال يواجه مشكلات مصدرها يرتبط بوجود قصور واضح في إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع ومتغيراتها وقياسها بالنسبة للشركات الصناعية في تلك الدول ليكون الحافز الى الإندفاع بإتجاه الكشف عن معالم الطريق الذي يمكن أن تسلكه الشركات الصناعية في هذه الدول لكي تجد موقعها في خضم التنافس سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

تأسيساً على ماسبق يأتي بحثنا ليعالج المدى الذي يمكن أن تحدثه عملية التأثير لإستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية في ظل أسبقية الأهداف العملياتية، ومن المفيد القول ان ماينطبق على الدول النامية بالنسبة للشركات الصناعية لا يفترق كثيراً عما يمكن أن يقال عن الأردن مع هامش الإختلاف الذي تفرزه المتغيرات الذاتية لكل بلد.

تتحدد أهداف البحث بالآتي:

1. الكشف عن دور إستراتيجية العمليات في تعزيز/تحسين إدارة كفؤة للمشاريع الإستراتيجية في مستوى المشروع الأردني وذلك عن طريق علاقة إستراتيجية العمليات (من خلال مجالاتها الثلاثة)، والاهداف العملياتية، وتأثيرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية المحددة ب(الزمن، والجودة، والمستهلك (الجمهور)، والكلفه، والموارد)، وتنظيم العلاقة حسب اسبقية قوة التأثير بين مجالات إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية ذات العلاقة.
2. معرفة قوة تأثير إستراتيجية العمليات (ومجالاتها الثلاثة)، والاهداف العملياتية، في مستوى المشروع من خلال تحديد مستوى علاقة تأثير عوامل البيئة (الداخلية والخارجية) على أي منها.
3. التمييز بين المفهوم التقليدي والحديث لدور العمليات في المشروع الأردني وأهمية ذلك في تحسين الأداء ومعالجة مشكلات الإنتاج.
4. توجيه إهتمام المديرين والإختصاصيين المهنيين والباحثين والدارسين الى ضرورة التوسع والتعمق في دراسة العلاقة في الشركات الأردنية، وبين أقسامها الوظيفية المتعددة، والدور الذي يمكن أن تؤديه العمليات بوصفها نشاطاً وظيفياً مهماً في رفع كفاءة المنظمة وإدارتها وقدرتها على إنجاز الأهداف بفاعلية.
5. توجيه إهتمام الإدارة الأردنية الى أهمية إستخدام المداخل الإستراتيجية، الأدوات والنماذج ذات العلاقة في المجالات الإدارية ومنها إدارة المشاريع الإستراتيجية.
6. إختبار أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية في ضوء أسبقية الاهداف العملياتية.
7. تشخيص أي المتغيرات الخاصة بإستراتيجيات العمليات ذات التأثير الأقوى على إدارة المشاريع الإستراتيجية في ظل أسبقية الأهداف العملياتية.
8. تقديم مقترحات تنظيمية لإستراتيجيات العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية على المدى البعيد للشركات الصناعية الأردنية.

المبحث الثاني

أنموذج البحث وفرضياته

أولاً: أنموذج الدراسة

إن دراسة متغيرات البحث الاساسية والرئيسة المتبلورة في الشكل(2-1) والتي تمثلت بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وإستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية، وإدارة المشاريع الإستراتيجية تتطلب إقامة أنموذج يعكس إمكانية أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية لمجموعة نُقل الصناعية في الاردن، وقد تمثل الأنموذج كما يصوره الشكل السابق. وتم تحديد خصائصه من الأفكار والتصورات التي عرضتها الجوانب النظرية من البحث والمداخل والنماذج التي تناولت من وجهات نظر متعدده إستراتيجية العمليات وعلاقتها مع إدارة المشاريع الإستراتيجية.

وكان التوجه في صياغة الأنموذج يقوم على الإفتراضات الآتية:

أ- إمكانية قياس كل من متغيرات إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.

ب- إتساق المتغيرات مع خصائص البيئة الأردنية.

ت- شمولية الأنموذج وإمكانية إختباره.

وصف أنموذج الدراسة

أ- يهدف الأنموذج الى معرفة تأثير العمليات في إدارة المشاريع الإستراتيجية للمشروع الأردني من خلال مستوى التأثير بين مجالات استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية.

ب- يحدد الأنموذج التأثير والعلاقة التي تحدثها إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية ويسكن التأثيرات الأخرى سواء تأثيرات عوامل البيئة في إدارة المشاريع او تأثيرات إدارة المشاريع الإستراتيجية في إستراتيجية العمليات، تاركاً الموضوع الى دراسات أخرى.

ت- يتكون الأنموذج من ثلاث مجاميع من المتغيرات وقد شملت (عوامل البيئة الداخلية، والخارجية، واستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية، وإدارة المشاريع الإستراتيجية).

ث- تحددت عوامل البيئة الخارجية بمتغيرات (المنافسة، السياسات الحكومية، العوامل الإقتصادية).

ج- تحددت البيئة الداخلية على متغيرات (الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي).

ح- يعرض الأنموذج إستراتيجية العمليات المجالات الرئيسية التالية: (تكنولوجيا العمليات، نظم الإنتاج والرقابة، والإدارة والتنظيم)، تشكل بتوجهاتها الإستراتيجية البعد الإستراتيجي للعمليات والذي يشكل جانباً مهماً في صياغة أهداف العمليات وترتيبها حسب الأسبقية.

خ- يحدد الأنموذج إدارة المشاريع الإستراتيجية في الزمن، والجودة العالية، وخدمة الجمهور والموارد، و التكلفة المنخفضة.

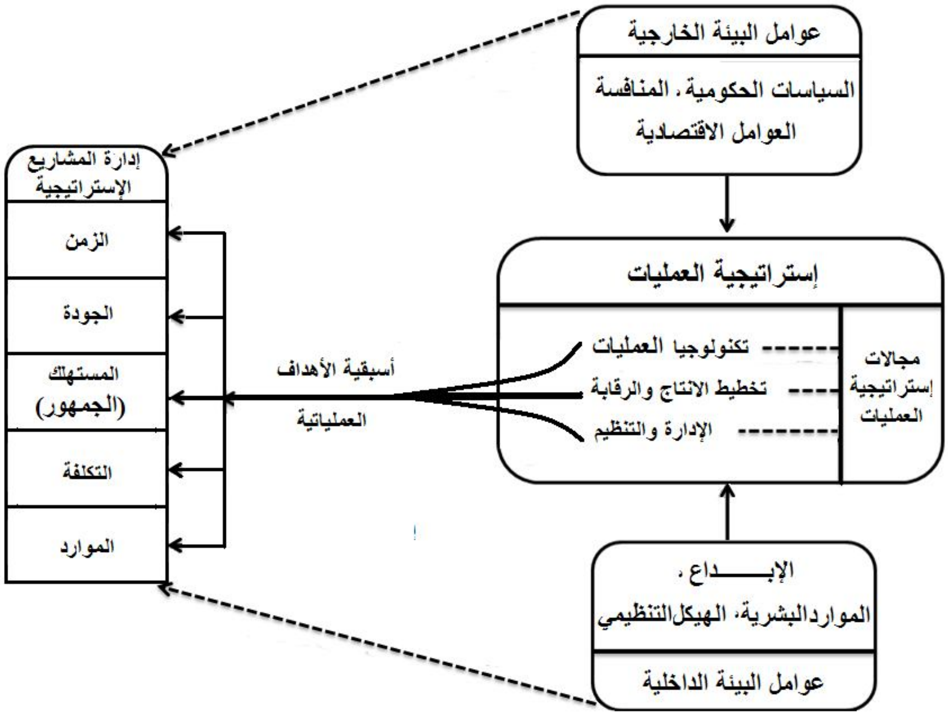
د- يسلك الأنموذج في تشغيله طريقة العلاقات التتابعية بين المجاميع الرئيسية للمتغيرات فهو يقيس إمتداد مستوى علاقة عوامل البيئة (الخارجية، والداخلية)، وتأثيرها في مجالات إستراتيجية العمليات لتحديد اسبقية اهداف العمليات، بعدها يعرض النموذج مستوى علاقة مجالات إستراتيجية العمليات وتأثيرها على إدارة المشاريع الإستراتيجية كلاً على إنفراد لمعرفة أي من المجالات الثلاثة تأثيره أقوى بالنسبة لإدارة المشاريع الاستراتيجية.

مما تقدم من عرض الجانب النظري، ومن خلال الدراسات والمجالات التي طرحت، لم يجد الباحث أنموذجاً جامعاً يتفق عليه الباحثون في تحديد تشكيلة مجالات ومتغيرات كل من استراتيجية العمليات، و/أو متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وإدارة المشاريع الإستراتيجية.

الا أنه وبإتجاه بناء أنموذج الدراسة، حاول الباحث التركيز على نقاط الإتفاق مستهدفاً من ذلك تحقيق أكبر قدرممكن من الشمولية، وإتساق المتغيرات مع البيئة الاردنية ، ويراعى في مثل هذه الخاصية المتاحة اكتساب أهميتها التطبيقية في المعالجة الميدانية اللاحقة.

شكل رقم (٢ ـ ١)

أنموذج البحث



ثانياً: فرضيات الدراسة

تناولت العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية في مجال العمليات توضيح ابعاد العلاقة بين استراتيجية العمليات وعوامل البيئة (الداخلية، والخارجية)، يرى (Skinner)، أن تحديد مهام العمليات يعتمد على تحليل البيئة التنافسية (Skinner,1969:13)، وكذلك عرض (Schroeder,1989) تأثيرات البيئة على استراتيجية العمليات من خلال مسح وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية.

في ضوء العرض السابق وبغرض فحص واعادة اختبار هذه العلاقة في البيئة الاردنية وضمن نطاق مجموعة نُقل الصناعية في الاردن، تم صياغة الفرضيات الرئيسة الأولى والثانية.

وكذلك أكدت الدراسات (Hyaes & Weelwright,1984)، (Der Merwe,2001)، العلاقة الايجابية بين استراتيجيات العمليات وادارة المشاريع الاستراتيجية، وعرضت النتائج الايجابية المترتبة على صياغة استراتيجية العمليات بما يتلاءم وادارة المشاريع، كما اظهرت الدراسات

اللاحقة لكل من (Johnson,2006)،(DyReye,2008)، اهمية التنافس من خلال تطوير قدرات العمليات، هذه الدراسات وغيرها مما عرض تقدم دعماً نظرياً للعلاقة الايجابية بين العمليات وادارة المشاريع، ومن اجل ذلك تم تحديد مستوى وطبيعة العلاقة بالنسبة للشركة الاردنية(مجموعة نُقل)، تم صياغة وعرض الفرضيات الرئيسة (الثالثة والرابعة) والفرضيات الفرعية منها.

الفرضية الرئيسة الاولى: تتمثل متغيرات البيئة الخارجية التميزية بمتغيرات "السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية".

الفرضية الرئيسة الثانية: تتمثل متغيرات البيئة الداخلية التميزية بمتغيرات "الابداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي".

الفرضية الرئيسة الثالثة: تتمثل متغيرات استراتيجية العمليات التميزية بمتغيرات "تكنولوجيا العمليات، تخطيط الانتاج والرقابة، الادارة والتنظيم".

الفرضية الرئيسة الرابعة: يدرك المديرون الاهمية النسبية لمؤشرات ادارة المشاريع الاستراتيجية".

الفرضية الرئيسة الخامسة : "تتحدد قوة تأثير إستراتيجية العمليات (ومجالاتها الثلاثة)، والاهداف العملياتية على مستوى إدارة المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة مع عوامل البيئة الخارجية" .

الفرضيات الفرعية:

1. تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية على مستوى المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن السياسات الحكومية".
2. تتحدد قوة استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية على مستوى المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن المنافسة".
3. تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية على مستوى المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن العوامل الاقتصادية".

الفرضية الرئيسة السادسة : تتحدد قوة تأثير إستراتيجية العمليات (مجالاتها الثلاثة)، والاهداف العملياتية على مستوى المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن عوامل البيئة الداخلية.

الفرضيات الفرعية:

1. تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية على مستوى المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن الابداع .
2. تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية على مستوى المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن الموارد البشرية .
3. تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية على مستوى المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن الهيكل التنظيمي .

الفرضية الرئيسة السابعة : تؤثراستراتيجية العمليات (مجالاتها الثلاثة) تأثيراً معنوياً إيجابياً على إدارة المشاريع الإستراتيجية.

الفرضيات الفرعية:

1. تؤثر استراتيجية العمليات (من خلال مجالاتها الثلاثة) تأثيراً معنوياً إيجابياً على ادارة المشاريع الاستراتيجية تبعاً لدرجة تأثير تكنولوجيا العمليات.
2. تؤثر استراتيجية العمليات (من خلال مجالاتها الثلاثة) تأثيراً معنوياً إيجابياً على ادارة المشاريع الاستراتيجية تبعاً لدرجة تأثير تخطيط الانتاج والرقابة.
3. تؤثر استراتيجية العمليات (من خلال مجالاتها الثلاثة) تأثيراً معنوياً إيجابياً على ادارة المشاريع الاستراتيجية تبعاً لدرجة تأثير الادارة والتنظيم.

ثالثاً: متغيرات البحث.

يشتمل البحث على المتغيرات الرئيسة والفرعية والتي يستند اليها أنموذج البحث وفرضياته المستخلصة منه، حيث اشتمل على (14) متغيراً رئيساً والاهداف العملياتية، تم تعريفها وقياسها من خلال (50) فقرة تضمنتها استمارة الاستبانة، توزعت المتغيرات على ثلاثة مجالات رئيسة هي (مجال البيئة الخارجية، ومجال البيئة الداخلية، مجال استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية، ومجال ادارة المشاريع الاستراتيجية)،(سيتم عرضها في المبحث الثالث)، وهي كالتالي:

1. مجال البيئة الخارجية.

أ- السياسات الحكومية.
ب- المنافسة.
ج- العوامل الاقتصادية.

2. مجال البيئة الداخلية.

أ- الابداع.
ب- الموارد البشرية.
ج- الهيكل التنظيمي.

3. مجال استراتيجية العمليات.

ويتكون من بعدين رئيسين يشتملان عل اربعة متغيرات.

أ- البعد الاستراتيجي للعمليات المتمثلة بالاهداف العملياتية: ونعني بها لاغراض الدراسة اهتمام الادارة باهداف العمليات (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، وترتيبها وفقاً للاسبقيات في مجموعة نُقل .

ب- المجالات الرئيسة لاستراتيجية العمليات.

- تكنولوجيا العمليات: المكائن والمعدات والاساليب والمعارف المستخدمة في عمليات الانتاج وتقاس بدرجة المكننة، الحداثة، التعقيد التكنولوجي، الخبرة التكنولوجية، البدائل التكنولوجية والاستخدامات الاخرى في المجموعة.
- نظام تخطيط الانتاج ورقابته: انظمة التخطيط والرقابة المستخدمة في مجال العمليات، وتحدد بنوع التخطيط للطاقة الانتاجية، مستوى الرقابة على عمليات الانتاج، الرقابة على المخزون، معالجة التوقفات، الرقابة النوعية، الالتزام بالمعايير.
- الادارة والتنظيم: طبيعة وخصائص الادارة والنظم في العمليات، وتحدد بنوع الاهتمام الاداري (انساني) انتاجي، نسبة القرارات الادارية، عمر النظم، التكامل العمودي. درجة المخاطرة.

4. مجال ادارة المشروع الاستراتيجي:

أ- الزمن.
ب- الجودة.
ت- المستهلك (الجمهور).
ث- التكلفة.
ج- الموارد.

مما تقدم لم يجد الباحث أنموذجاً جامعاً يتفق عليه الباحثون في تحديد تشكيلة متغيرات إدارة المشاريع الإستراتيجية كما يتضح من جدول (2-1)، إذ يتناول فيه مجموعة من المهتمين والكتاب هذا الاتجاه ، إلا أنه وبإتجاه بناء الأنموذج الدراسي ، حاول الباحث التركيز على نقاط الإتفاق والهدف من ذلك تحقيق أكبر قدر ممكن من الشمولية ، مع الاخذ بعين الاعتبار أن مثل

هذه الناحية المتاحة نظرياً تكتسب أهميتها التطبيقية في إدارة عمليات ومشاريع مجموعة نُقل الصناعية في الاردن.

جدول رقم (2−1)

ملخص عوامل/متغيرات الدراسات والمجالات الخاصة
بإدارة المشاريع الإستراتيجية

متغيرات / عوامل نجاح المشروع (Critical Factors for Project Success)	Quality الجودة	Resources الموارد	Cost التكلفة	Time الزمن	People الناس	Scope النطاق	Schedule البيان	Top Management Support دعم الادارة	Project Mission مهمة المشروع	Technical التكنولوجيا	Risk Management إدارة المخاطر
Ronald E. Jeffries (1997)	X	X	X	X		X					
Michel Dunham (2010)		X	X								
Jess Freese (2005)	X	X	X		X	X	X				
Chan wai kuen (2008)					X			X	X		
Vikie S. Parsons (2000)		X			X		X	X		X	
Muller (2005)					X				X		
Cooke- Daview (2002)					X				X		X
Wateridge (1995)					X			X			

المصدر: اعداد الباحث

المبحث الثالث

المجموعة المبحوثة وإختيار عينة البحث

أولاً: المجموعة المبحوثة ومبررات إختيارها

يعد تحديد القطاع الذي يجري فيه البحث أمراً في غاية الأهمية، وعلى هذا الأساس فقد تم إجراء مسح أولي للقطاعات الإقتصادية العاملة في الأردن بهدف إختيار ميدان الدراسة إستناداً الى متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وإستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية وأثرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية بالشكل الذي يفي بمتطلبات البحث، وفي النهاية، أختير قطاع مجموعة نُقل الصناعية مجتمعاً للبحث، وهنالك العديد من المبررات التي دفعت الباحث لإختياره دون غيره مكاناً لإختبار فرضيات البحث أبرزها مايأتي:

أ- لكون أن منتوجات هذه المجموعة ذات أهمية إستراتيجية.

ب- كونها من المنظمات كبيرة الحجم وذات العمل التنظيمي الطويل مما يعني تمتعها بخاصية الإستقرار والثبات.

ت- تتمتع بوجود مقومات الأنظمة الإدارية والمالية المستقرة وتركز الأطر الفنية بها.

ث- إهتمام الباحث في تكوين رؤية موضوعية لمعرفة أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية بإتجاه الإجابة على تساؤلات ترتبط بمضامين مشكلة إستراتيجية العمليات في هذا القطاع.

ويمكن إعطاء لمحة مبسطة عن المجموعة.

- **نشأة الشركة ونشاطها:** تم تأسيس الشركة الأم 1952 من قبل ايليا نُقل، رئيس مجلس ادارتها حالياً، وكانت تمارس نشاطاً تجارياً متواضعاً إعتمد على استيراد وتوزيع المواد الغذائية، ونظراً لصغر السوق الاردني والفلسطيني ووجود العوائق التجارية بين الدول العربية، أخذت إدارة الشركة على عاتقها ان تنتهج استراتيجية تعتمد على التكامل الصناعي والتوسع والتنويع، لتشمل الأسواق العربية بما فيها مصر والسعودية والامارات العربية ولبنان، لتحقق انجازات عظيمة في مأسسة المجموعة بحيث اصبحت كل شركة تعمل بشكل مستقل كما أوجدت أنظمة رقابية لدعم المنتجات، وتوكيد الجوده والقدرة على التنافس، وفي استقطاب وتوظيف الكفاءات وتطوير الموارد البشرية من خلال سياسة مرنة قادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات واتجاهات السوق.

- **هدف المجموعة:** تسعى المجموعة الى تطبيق استراتيجيات لبناء قاعدة تكنولوجية ومعلوماتية للوصول الى المستهلكين في كافة الاقطار، وتزويدهم بأجود المنتجات وأفضل الخدمات بأسعار مناسبة، بالاضافة الى خدمة مجتمعات وإقتصاديات الدول التي تعمل فيها، لتحقيق المزيد من التكامل الصناعي، مع التأكيد على إضافة القيمة والمحافظة على البيئة.

- **منتوجات المجموعة:** يتم تبني المشاريع الإستثمارية تبعاً للقيمة المضافة التي تحققها ومدى مساهمتها في إقتصاديات الدول التي تنشأ فيها، حيث أثمرت هذه الإستراتيجية عن مضي المجموعة بالعديد من الإستثمارات في قطاعات مختلفة شملت الصناعات التحويلية مثل الورق الخام والورق الصحي، الانشاءات، الالمنيوم، الطباعة، المنتوجات البلاستيكية، التعبئة والتغليف، الأغذية، والمستلزمات الصحية، متسلحة بقاعدة تكنولوجية للانتاج مدعمة ببنية تحتية من تكنولوجيا المعلومات، مرتكزة على البحث والتطوير لرفع مستوى وتحسين الجودة، إنطلاقاً من شعار النمو معاً ممثلاً لتوطيد الثقة المتبادلة وتعظيم الفائدة للمجتمع.

ثانياً: عينة الدراسة

جاءت محاولة الباحث للتصدي الى معالجة موضوع إستراتيجية العمليات من منظور إستراتيجي في ضوء التطورات الملحوظة في ميدان إدارة الإنتاج والعمليات، وإدراكاً من الباحث بأن نجاح الشركة الأردنية يرتبط بطريقة أو بأخرى بالكيفية التي تتمكن بها تلك الشركة من تلبية حاجات ورغبات المستهلكين لتكون فيها المنافسة واحدة من المحاور الأساسية في بناء إستراتيجية العمليات وإدارة المشاريع والأهداف الإستراتيجية فالأمر يستهدف إختيار عينة تتضمن المدراء على أنهم صانعو إستراتيجية ومحددو أهدافها.

وتأسيساً على ذلك فقد تم إختيار عينة نظاميه – حكمية للبحث من المدراء ممن يمتلكون معلومات وإهتمامات في إستراتيجية العمليات من منطلق مضامين الإستراتيجية (بأنها من مسؤولية جميع مدراء الأقسام والوحدات الإدارية).

وفق هذا التصور فقد شملت العينة جميع المدراء في المجموعة موقع الدراسة (الإدارة العليا المتمثلة في رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ومدراء الإدارة العامة ومدراء الشركات والمدراء المفوضين ومدراء الدوائر والأقسام ومديري المستوى الأول من الإداريين والفنيين). والجدول (2–3) يوضح تفاصيل توزيع عينة البحث حسب المستويات الإدارية ومجموعة الإستمارات الموزعة والمعادة .

جدول (2–3)

تفاصيل عينة الدراسة

الإدارة العليا			مدير المعامل	مدراء المستوى الاول		المجموع	المجموع الكلي للمدراء ممن يمتلكون إهتمامات بالاستراتيجية	عينة البحث (الاستمارات)		نسبة عينة البحث من المجتمع الكلي %
مجلس الادارة	المدير المفوض	مدير الشركة	مدير قسم فني	اداري	فني			الموزعة	المستلمة	
7	16	10	52	6	6	97	90	90	90	%100

ومما يجدر ذكره أن عملية توزيع وإسترجاع الإستمارات قد أستغرقت شهراً واحداً، ومن أهم السمات والخصائص المميزة للعينة التي يوضحها الجدول (2-4) ويظهر فيه أن نسبة الذكور من المدراء هي أكبر، حيث تمثلت بالنسبة المئوية (60.3%) ، وكذلك أن نسبة الذكور المتزوجين هي أكثر بكثير من نسبة الإناث حيث بلغت (41.5%) مقابل (13.5%) للإناث.

وبخصوص التحصيل العلمي الدراسي فظهر أن النسبة (100%)، وبشأن الفئات العمرية فقد ظهر للباحث أن مايقارب أكثر من نصف عينة البحث من المديرين تقع اعمارهم من الفئات العمرية التي تتراوح (25-45) ، يتوزعون بواقع (5 .22%) منـــهم للفــئة العمرية (25-35) و (18%) ضمن الفئة العمرية (اكثر من 45) .

وتقدر سنوات الخدمة أحد المؤشرات الفردية لتراكم وإكتساب الخبرة والتخصص، وخاصة بالنسبة للمديرين، حيث إتضح بأن النسبة العظمى من عينة البحث لديهم خبرة تزيد عن (5 سنوات).

جدول (2-4)

وصف شامل لعينة البحث

الجنس والحالة الاجتماعية				التحصيل العلمي				الفئة العمرية			مدة الخدمة بالمنصب				مدة الخدمة بالشركة			
ذكر		انثى																
متزوج	اعزب	متزوج	اعزب	دبلوم واقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة	35-25	45-35	اكثر من 45	5-1	10-6	15-11	اكثر من 16	5-1	10-6	15-11	اكثر من 16
46	21	15	8	17	46	15	12	25	45	20	40	25	18	7	25	35	23	7

المبحث الرابع

أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.

أولاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات.

تستخدم العديد من الأدوات والوسائل في البحوث والدراسات العلمية ذات الطابع الميداني للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتنفيذ أهداف الدراسة، اعتمد الباحث في تناوله الجانب النظري على المصادر المكتوبة التي تمثلت بالمراجع والأدبيات الأجنبية (كتب، دوريات، تقارير) والتي بها إهتمام بارز في موضوع هذه الدراسة.

وقد اختار الباحث في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للجانب العملي الأساليب الآتية:

1. **المصادر الرسمية:** وتضمنت المصادر والمعلومات والوثائق ذات العلاقة والتي تتمثل بالتقارير الدورية والخطط السنوية، وخضعت هذه المصادر لتحليل المضمون بهدف الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم الدراسة.
2. **المقابلات الشخصية:** وجهت الأسئلة المباشرة للحصول على الإجابات التي أستندت وأغنيت بالملاحظات الأساسية لإستجابات الأسئلة من خلال اللقاءات المباشرة مع أفراد العينة وشرح بعض الأمور الغامضة لضمان الدقة في الإجابات.
3. **الإستبانه:** ويعد المصدر الأساسي الذي أستخدمه الباحث كوسيلة للحصول على البيانات الميدانية التي يمكن أن تعكس أثر إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية في المجموعة قيد البحث.

حيث صيغت الأسئلة في إطار المتغيرات الأساسية والرئيسية لفرضيات البحث وأهدافه الأساسية، كما صممت هذه الإستمارة على وفق ما عرضت له الأدبيات المتخصصة من فلسفات ومقاييس ودراسات علمية معتمده في مجال إهتمامنا، إذ لم يجد الباحث مقياساً جاهزاً لقياس تأثير إستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية، وذلك لحداثة الإهتمام بهذا الجانب.

لقد قام الباحث بإستنباط وتحديد المتغيرات الأساسية الرئيسة في ضوء ماتم التطرق إليه في المباحث النظرية، لقد إحتوت إستمارة الإستبيان (ملحق رقم1) على مجموعتين من الأسئلة إضافة الى المصطلحات الإجرائية وتعليمات الإجابة على الأسئلة وشملت الأولى على (12) سؤالاً يتعلق كل منها بالمعلومات والخلفية عن المبحوثين وهي: (اسم الشركة، القسم الاداري، المركز الاداري، التحصيل العلمي، التخصص المهني، المسمى الوظيفي،

الجنس، العمر والحالة الإجتماعية، مدة الخدمة في المنصب الحالي، مدة الخدمة في المجموعة، مدة الخبرة السابقة).

أما المجموعة الثانية من الإستبانة فهي خاصة بالأسئلة التي تتعلق بقياس إستراتيجية العمليات، البيئة الداخلية والخارجية، الأهداف العملياتية، إدارة المشاريع الإستراتيجية، وضمت (50) سؤالاً تمثل عناصر تتصل بالمتغيرات المنشودة دراستها مستفيدين من مقياس ليكرت ذي الترتيب الخماسي و النقاط حيث خصص لكل خيار نقطه، ويعطي الباحث لإستجابة المبحوثين درجات (1,2,3,4,5)، إذا كانت إجاباتهم مؤيدة لإتجاه (أتفق تماماً، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق إطلاقاً) ويوضح الجدول (2-1) العناصر المتعلقة بالمجموعة الثانية من إستمارة الإستبانة مبوبة، حسب متغيراتها الاساسية والرئيسة.

إستكمالاً لمتطلبات الإستبانه تم مراعاة الشروط عبر ماتوضحه الفقرات الآتية:

1. **الموضوعية:** لتوافر الموضوعية العلمية في الدراسة، أي عدم التدخل والتأثير في إجابات أفراد العينة، التزاماً بالحياد العلمي وإحترام أراء الغير حتى لو كانت متباينة.
2. **الصدق:** تم تصميم إستمارة الإستبانة عبر جهد خاص قام به الباحث على العديد من المقاييس والمؤشرات المعروفة للوصول الى نتائج مرضية لتحقيق أهداف وفرضيات البحث، فبعض العناصر تم وصفها إعتماداً على مؤشرات أبرزها الباحثون بخصوص المتغيرات التي تقيسها هذه العناصر وخاصة تلك المتغيرات التي صعب عليه أن يعثر على مقياس جاهز والبعض الآخر من العناصر إستند الباحث فيها على مقاييس جاهزة وبالتالي المفاعلة بين العناصر وتلك، تم بناء إطارها الجديد لتتلاءم مضامينه وغاياته مع متطلبات البحث. ويوضح الجدول رقم (2-2) أبرز المقاييس والمؤشرات التي قيست بها متغيرات الدراسة مبوبة على أساس مصادرها العلمية، ووزع الإستبيان على خبراء متخصصين في المجالات الإدارية والمؤسساتية، للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات وأهداف الدراسة، وبذلك تم الصدق الظاهري والذي يعد من الشروط الضرورية الواجب توفرها في إستمارة الإستبيان.

وبعد أن تم إعداد فقرات الإستبانة وتصنيفها، قام الباحث بعرضها على عدد من الخبراء الإختصاصيين في المجالات الإدارية والصناعية (الدكتور شوقي ناجي، الدكتور عصام الدباغ، الدكتور سليمان عبيدات، الدكتور كامل المغربي، الدكتور سمير العبادي، الدكتور صباح آغا، الدكتور عبدالعزيز النداوي، الدكتور نجم عبود نجم، الدكتور نضال الصالحي، الدكتور سامر الدحيات)، لإرتباط أهداف الدراسة ضمن هذه المجالات للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها

لفرضيات وأهداف الدراسة وقد تم حذف بعض العناصر التي لا ضرورة لها وإستبدال مواقع بعض الفقرات وتصحيح أسلوبها وإستبدال بعض العبارات بأخرى مناسبة، إذ أعتمد الباحث على رأي الأكثرية من الخبراء وبذلك تم تحقيق الصدق الظاهري.

3. **الثبات:** تم إستخدام الأساليب الأتية:

أ- أسلوب الإختبار وإعادة الإختبار: (Test and re-Test) ، وبموجبه قياس أداة الدراسة بإستخدام أسلوب بيرسون، أي حساب معامل الإرتباط للدرجات التي حصل عليها أفراد العينة في المرة الأولى ونتائج القياس في المرة الثانية، لذا قام الباحث بعد إعداد إستمارة الإستبيان بشكلها النهائي بتوزيعها على عينة مكونه من (20) مديراً وقد حللت استمارتهم وقد وجد معامل الثبات من طريقة معادلة (بيرسون) إذ تبين أن الثبات كان بمستوى (0.82) وأنه معنوي عند مستوى دلالة (0.01).

ب- أسلوب مقياس الفا للإتساق الداخلي: (Alfa Coefficient for Internal Consistency) ، ولأجل إستخراج ثبات آخر للقياس الحالي ومعرفة معامل الإتساق الداخلي تم إستخراج قيمة الثبات حيث بلغت (0.89) وأعيد إختبار ألفا للمتغيرات والعناصر الأكثر أهمية في التأثير التي أفرزها التحليل القويم بدرجه حرية (91) مما يعزز درجة الإعتمادية على هذا المقياس .

كما إرتأى الباحث إستخدام أسلوبين هما: اسلوب التحليل القويم: (Canonical Analysis). وتحليل التوافق متعددة الإتجاهات: (Multidimensional Contingency Tables)، بإستخدام النموذج اللوغاريتمي الخطي (Log-Liner Model) .

وبالنظر الى اهمية هذين الأسلوبين واستخدامهما على نحو ضيق من قبل المحللين في العلوم الإدارية في الدول النامية عامةً والاردن خاصةً (حسب علم الباحث) وجد من المناسب تسليط الضوء على المضامين النظرية لهذين الأسلوبين وبشكل مركز وعلى الوجه الآتي:

1. التحليل القويم (Canonical Analysis).

على الرغم من أن التحليل القويم كطريقة إحصائية لا تفرق بين نوعية المتغيرات كونها تابعة أو مستقلة، فإنها تعتبر من الطرق المناسبة لتقدير طبيعة العلاقة بين مجموعتين من المتغيرات. وان هذه الطريقة تطبق في المسائل التي يراد فيها ايجاد توافق خطي لمجموعة من المتغيرات التي تمتلك أعلى قيمة ارتباطية مع توافق خطي للمجموعة الثانية من المتغيرات (Lindeman,1980:163-164).

ان كل تركيبة خطية تعرف بالمتغير القويم (Canonical Variate)، وتعرف كل تركيبة خطية عن الأخرى بواسطة الأوزان المعطاة الى المتغيرات في المجموعة، والارتباط بين أزواج المتغيرات القويمة يدعى الارتباط القويم.

ويعد الارتباط المتعدد حالة خاصة من الارتباط القويم، استناداً الى ما تقدم، فإن التحليل القويم يجيب على التساؤل الذي يرد كثيراً في الحياة العملية، وهو كيف يمكن إيجاد توافق خطي لمجموعة من المتغيرات ارتباطها اكبر مايمكن مع توافق خطي لمجموعة ثابته من المتغيرات.

ولغرض الاجابة على هذا التساؤل لابد من التطرق الى مجموعة من المعادلات لا مجال لذكرها هنا، لذلك يجد الباحث أن المهتمين بهذا المجال إذا ما أرادوا معلومات أكثر وضوحاً يمكن مراجعة الباحث والمشرف.

ان التحليل القويم يمكن ان يطبق على البيانات الحاوية على نوعين من المفردات الكمية والوصفية، فالمفردة الكمية تمثل عنصراً واحداً، أما المفردة الوصفية فتمثل قيمة وهمية، اما صفر أو واحد من العناصر، ففي حالة كون المفردة منتمية الى مجتمع يحمل الصفة المطلوبة فتكون قيمتها واحد ، وفي حالة عدم انتمائها لذلك المجتمع فتكون قيمتها صفر، ولهذا السبب والاسباب الاخرى السابقة الذكر دفع الباحث أن يستخدم هذا النوع من التحليل دون الاساليب الأخرى كالتحليل العاملي مثلاً.

2.تحليل جداول التوافق متعددة الإتجاهات باستخدام النماذج اللوغاريتمية الخطية.

أ- يطمح الباحث في دراسته لماهية وطبيعة عناصر المتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية والداخلية واستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية وادارة المشاريع الاستراتيجية، أن تتحدد بالدقة المرجوة، التي قد تكون نتيجة عنصر واحد أو نتيجة عدة عناصر مختلفة كل على حده، أو نتيجة تفاعل بين هذه العناصر وبدرجات مختلفة، وجد أن النموذج اللوغاريتمي الخطي هو الأسلوب الإحصائي/الكمي، الملائم والأكثر دقة في تحديد العلاقات التأثيرية بين عناصر المتغيرات الخاصة بمجالات الدراسة المذكورة أعلاه، وصولاً الى أنسب توليفة باستخدام طريقة التوليف النسبي المتكرر في التقدير وبدءاً بالنموذج العام (المشبع) ثم بحذف التأثير الذي يؤدي حذفه الى أقل تغيير معنوي في اختيار نسبة الإمكان الأعظم، ولضمان الشكل الهرمي للنموذج يتم اختبار التأثيرات ذات الدرجات العليا و التفاعلات في كل مرحلة.

وللإلمام باسلوب النماذج اللوغاريتمية الخطية لابد للقارئ أن يرجع للمفاهيم في تحليل الجداول والتوافق معززة بالمعادلات وصولاً الى معلماتها، للإطلاع على (Fienbergs,1983:27-51).

ب- تفاعل عناصر المتغيرات ذات التأثير الأقوى التي أفرزها التحليل القويم لكل متغير رئيس او فرعي في الدراسة عند معالجتها في التأثير والعلاقة لغرض التوصل الى التوليفة المناسبة التي يمكن ان تعطي نتائج أدق في التاثير لعناصر محاور الدراسة، وذلك عن طريق إدخال وإخراج كل عنصر مع تثبيت العناصر الاخرى.

إن تحليل البيانات يفترض ان يقود الى إيجاد العناصر أو المتغيرات التي ساهمت أو تساهم في إيجاد التباين أو الإختلاف في المتغيرات المعتمده وبالتالي بناء النموذج في محاولة لتفسير ومعرفة تلك المتغيرات والمؤثرة ومقدار تأثير كل منها ومدى إستقلاليتها لتصنف أهداف هذه الدراسة في التأثير، فإن هناك عدة طرق للتحليل تختلف بإختلاف طبيعة البيانات ومنها:

- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis .
- تحليل التباين Analysis of Variance .
- تحليل التباين المشترك Analysis of Covariance .
- تحليل البيانات المصنفة Categorical Date Analysis .

لذلك يعتقد الباحث أن الطريقة الأخيرة هي الأنسب لبيانات الدراسة كونها ذات طبيعة معينه تعتمد على العد بدلاً من القياس الكمي، لذلك كان من جملة أهداف الدراسة إبراز وإشاعة المفاهيم الرياضية والإحصائية الكمية وإن المختصين بهذا المجال خصوصاً في العمليات والعلوم الإدارية المتقدمة يستخدمون عادة طرقاً إحصائية تشمل عدداً كبيراً من الإختبارات لفرضيات مختلفة بغية إختبار مجموعة من بين عدد كبير من المتغيرات وعناصرها .

جدول (2-1)

المتغيرات التي تضمنتها استمارة الاستبانة.

المجال	المتغير الرئيسي	نوعه	الرقم في الاستبانة	الرمز في الاستبانة
اولاً: مجال البيئة الخارجية	السياسات الحكومية	مستقل	1 - 3	X1 – X3
	المنافسة	مستقل	4 – 6	X4 – X6
	العوامل الاقتصادية	مستقل	7 - 9	X7– X9
ثانياً: مجال البيئة الداخلية	الابداع	مستقل	10 - 13	X10 – X13
	الموارد البشرية	مستقل	13 -16	X13 – X16
	الهيكل التنظيمي	مستقل	17 - 18	X17 – X18
ثالثاً: المجالات الرئيسة لاستراتيجية العمليات	تكنولوجيا العمليات	مستقل، تابع	19 - 23	X19 – X23
	تخطيط الانتاج والرقابة	مستقل، تابع	24 - 28	X24 – X28
	الادارة والتنظيم	مستقل، تابع	29 - 32	X29 – X32
رابعاً: البعد الاستراتيجي للعمليات	الاهداف العملياتية: التكلفة ، الجودة، المرونة ، التسليم	مستقل تابع	33- 34	X33 – X34
خامساً: مجال ادارة المشاريع الاستراتيجية	الزمن	تابع	35 - 37	X35 – X37
	الجودة	تابع	38 - 40	X38 – X40
	المستهلك (الجمهور)	تابع	41 - 43	X41 – X43
	التكلفة	تابع	44 - 46	X44 – X46
	الموارد	تابع	47 - 50	X47 – X50

جدول(2-2)

المقاييس والمؤشرات في تقييم استبانة الدراسة.

	المتغير المبحوث	المقاييس والمؤشرات
.1	المنافسة	أ- مفاهيم ومؤشرات:(Schroeder, 1990:28) ب- مقاييس:(Robert & Wheelwright, 1979:24) ت- إستبانة: (Bamberger, 1989:81)
.2	السياسات الحكومية	مفاهيم ومؤشرات:(Kerzner,2001:27).
.3	العوامل الاقتصادية	مفاهيم ومؤشرات:(Kerzner,2001:27) .
.4	الابداع	مفاهيم ومؤشرات(Merdith,1999: 1050).
.5	الموارد البشرية	أ- مفاهيم ومؤشرات:(Mathis & Jackson,2005:10)، ب- إستبانة: (Schmidit, 2009:02)
.6	الهيكل التنظيمي	أ- مقاييس:(Johnson,2006). ب- إستبانة: (Der Merwe, 2001:1).
.7	أهداف العمليات (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم)	أ- مفاهيم ومؤشرات: (Slack, et., al., 2007:5). ب- مقاييس: (Hayes & Wheel wright,1979:24). ت- إستبانة:(Schroeder, 1989:28).
.8	تكنولوجيا العمليات	أ- مقاييس:(Rosenberger,1998: 88). ت- مفاهيم ومؤشرات: (Schroeder,1990:30)
.9	تخطيط الانتاج والرقابة	مفاهيم ومؤشرات:(جبرين، 2011: 48)
.7	الإدارة والتنظيم	أ- مفاهيم ومؤشرات: (Andersen, et., al., 2006). ب- إستبانة:(Gudnason,1984: 552) ت- مقاييس: (Lewise, 2007: 31).
.8	الجودة	أ- مفاهيم ومؤشرات:(Russell, et. al. 2000:42)، ب- مقاييس: (Porter,2009:P.12). ت- إستبانة:(Dunham,2010:03)
.9	التكلفة	أ- مفاهيم ومؤشرات: (Brown, et., al., 2005:53). ب- مقاييس:(Wheel wright,1979:24). ت- إستبانة: (Dunham,2010)،
.10	الزمن	أ- مفاهيم ومؤشرات:(Porter,1997:13) ب- إستبيان:(Jeffries,1997:13).
.11	المستهلك (الجمهور)	أ- مفاهيم ومؤشرات: (Schroeder,1989:137). ب- مقاييس: (Norris et., al.: 1).
.12	الموارد	مفاهيم ومؤشرات: (Milosevic, 2006:494).

المصدر: اعداد الباحث

الفصل الثالث

تشخيص وتحديد متغيرات الدراسة لمجموعة نُقل

المبحث الأول: تشخيص وتحديد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

المبحث الثاني: تشخيص وتحديد متغيرات إستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية.

المبحث الثالث: تشخيص وتحديد مؤشرات إدارة المشاريع الإستراتيجية.

الفصل الثالث

تشخيص وتحديد متغيرات الدراسة لمجموعة نقل

إن الفصل الحالي يهتم بتحديد متغيرات المحاور وعناصرها بهدف إختبار ما هو مختلف عليه في الأدبيات والدراسات فيما يخص متغيرات البيئة الخارجية والداخلية وإستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية (الاسبقية والاولوية). ومتغيرات إدارة المشاريع الإستراتيجية. ولتحقيق ذلك فقد جرى ترميز وتصنيف المتغيرات وإدخالها الى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً لمعرفة درجة إمكانية الإعتماد عليها في تحديد المتغيرات الأساسية ويهدف الفصل كذلك الى عرض نتائج التحليل الأولي للبيانات المتضمنة عناصر المتغيرات الأكثر تأثيراً المتعلقة بمجموعة نُقل بهدف الوصول الى معرفة أثر كل من عوامل البيئة الخارجية والداخلية على استراتيجية العمليات وتأثيرها على ادارة المشاريع الإستراتيجية وبالشكل التالي:

1. تم استخدام التحليل التميزي لتحديد المتغيرات الرئيسة والفرعية فقط، التي بالامكان الاعتماد عليها في التحليل الجزئي اللاحق المتضمن تشخيص وتحديد عوامل البيئة واستراتيجية العمليات المؤثرة في ادارة المشاريع الاستراتيجية.
2. التحليل الوصفي لإستجابة عينة البحث لتشخيص مدى إهتمام المديرين بإستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية ومتغيرات البيئة إضافة الى متغيرات إدارة المشاريع الإستراتيجية.
3. تم إستخدام التحليلات القويمة والإرتباطات القويمة لتشخيص المتغيرات التي تحدد طبيعة استراتيجية العمليات والبيئة الداخلية والخارجية ونسبة تغير هذه المتغيرات ومن ثم إستبعاد عناصر المتغيرات ذات التأثير القليل.
4. تم إستخدام مصفوفة الإرتباط لتحديد العلاقات الإرتباطية لعناصر المتغيرات التي أفرزها التحليل القويم والتي تساعد في تحقيق التأثير على إدارة المشاريع الاستراتيجية. في حين أعتمدت نتائج التحليل الوصفي على مؤشرات إدارة المشاريع الإستراتيجية.

المبحث الاول

تشخيص وتحديد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

يهتم هذا البحث بإختيار صحة الفرضية الرئيسة الاولى والثانية والتي مفادها على التوالي : "تتمثل متغيرات البيئة الخارجية التميزية بمتغيرات السياسات الحكومية ، المنافسة ، العوامل الاقتصادية". والفرضية الثانية "تتمثل متغيرات البيئة الداخلية التميزية بمتغيرات الابداع، الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي".

حيث استخرجت المعاملات التميزية لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، اتضح من الجدول (3-1)،والجدول (3-2)، بان جميع هذه المتغيرات معنوية، وبموجب اختبار (F) وتحت درجات حرية (4.116).

مما يشير الى امكانية الاعتماد عليها لغرض تمثيل مجالات البيئة الخارجية والداخلية لمجموعة نُقل، وهذه حقيقة تثبت ان متغيرات هذه المجالات لها قدرة تميزية في المجموعة قيد الدراسة، وهذا يثبت صحة الفرضية السالفة الذكر، وفي الوقت نفسه يعزز قبول الفرضيات الرئيسة والفرعية للتحليلات اللاحقة عبر مجال العلاقات التأثيرية.

جدول (3-1)

دالة التحليل التميزي للمجالات الرئيسة الممثلة للبيئة الخارجية في مجموعة نُقل

البيان	السياسات الحكومية	المنافسة	العوامل الاقتصادية
معاملات الثوابت	**39.0	**40.1	**28.9

جدول (3-2)

دالة التحليل التميزي للمجالات الرئيسة الممثلة للبيئة الداخلية في مجموعة نُقل

البيان	الابداع	الموارد البشرية	الهيكل التنظيمي
معاملات الثوابت	**23.0	**25.0	**30.7

أولاً: تشخيص وتحديد عناصر البيئة الخارجية والداخلية لمجموعة نُقل الصناعية.

أ. إستخدام التحليل الوصفي للبيئة الخارجية والداخلية لإستجابة المديرين.

كشفت النتائج عن تركز إستجابة المديرين في الموافقة والموافقة بشدة على معظم عناصر متغيرات البيئة الخارجية والداخلية المعروضة امامهم (18) عنصراً. فلقد أظهرت نتائج الجدول (3-3). طبيعة استجابة معظم المدراء لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية لمجموعة نُقل . حيث أكد معظمهم على أهمية هذه الابعاد واعتقادهم بدورها انها تساعد في التأثير على استراتيجية العمليات للمجموعة و جاءت عناصر المتغيرات الآتية في مقدمة اهتمامات المديرين.

(X2): (تشكل سياسات التدخل الحكومية قيوداً على الاستراتيجيات المتبعة للمجموعة) إذ بلغت نسبة اتفاق المديرين (95.0%). ومتوسط (4.50%). وانحراف معياري (0.78%).

(X5) : (تنطلق استراتيجية المنافسة لمجموعة نُقل من مبدأ الكلفة الأقل) . إذ بلغت نسبة اتفاق المديرين (95.0%). ومتوسط (4.40). وانحراف معياري (0.60).

(X17): (يتماشى الهيكل التنظيمي للمجموعة مع استراتيجياتها المتبعة لتحقيق الاهداف) . إذ بلغت نسبة اتفاق المديرين (95.0%). ومتوسط (4.40). وانحراف معياري (0.60).

جدول (3-3)

التحليل الوصفي لطبيعة استجابة المديرين لعناصر البيئة الخارجية والداخلية المؤثرة على مجموعة نُقل الصناعية

	استجابه					المتوسط	الانحراف المعياري
	5	4	3	2	1		
	اتفق تماماً	اتفق	غير متاكد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً		
X1	40.0	35.0	5.0	20.0	-	3.95	1.15
X2	60.0	35.o	-	5.0	-	4.50	0.78
X3	10.0	55.0	15.0	15.0	5.0	3.50	1.05
X4	50.0	25.0	20.0	5.0	-	4.20	0.45
X5	45.0	50.0	5.0	-	-	4.40	0.60
X6	30.0	40.0	20.0	10.0	-	3.90	0.97
X7	45.0	45.0	10.0	-	-	4.30	0.67
X8	50.0	35.0	5.0	10.0	-	4.25	0.97
X9	50.0	20.0	20.0	10.0	-	4.10	1.07
X10	40.0	50.0	10.0	-	-	4.30	0.96
X11	35.0	35.0	20.0	10.0	-	3.95	0.99
X12	5.0	35.0	55.0	5.0	-	3.40	0.66
X13	35.0	50.0	5.0	10.0	-	4.10	0.91
X14	20.0	60.0	30.0	-	-	3.80	0.62
X15	15.0	40.0	15.0	25.0	5.0	3.35	1.16
X16	10.0	40.0	30.0	15.0	5.0	3.35	1.04
X17	45.0	50.0	5.0	-	-	4.40	0.60
X18	40.0	20.0	20.0	20.0	-	3.80	1.20

ب- استخدام التحليل القويم

لدى استخراج المؤشرات الاحصائية لاسلوب التحليل القويم. كشفت نتائجه عن وجود ارتباطات قويمة تربط مجموعتين من عناصر المتغيرات. الاولى التي تمثل متغيرات البيئة الخارجية والداخلية، والثانية تمثل استراتيجية العمليات المؤشرة بالجدولين(3-4)،(3-5). وكانت قيمة اكبر ارتباط قويم (1.00) مما يدل على وجود علاقة قوية بين المجموعتين. كما بلغت قيمة (X^2) المحسوبة لاول ارتباط قويم (163.4). وهي اكبر من قيمة (X^2) الجدولية بدرجة حرية (91) وتحت مستوى معنوية (0.05). مما يدلل على معنوية العلاقة التي تربط بين المجموعتين من العناصر. وقد تم الحصول على النتائج الخاصة بالقيم الذاتية للعناصر. حيث اظهرت النتائج الخاصة بالتحليل القويم ان اداة القياس تتوزع على (9) معاملات قويمة رئيسة لكل منها أكبر أو تساوي (1) واهملت العوامل الباقية التي تبلغ قيمتها الذاتية اقل من (1)، (Morrison.1989:260).

وفي ضوء استخدام المعاملات القويمة الرئيسة في التحليل القويم التي تكون قيمة المعامل اكبر من (0.50). ضمن كل عامل قويم، والتي تعد العناصر الاكثر اهمية في التاثير. اذ لاحظنا عند العودة الى الجدول (3-4) والجدول (3-5) العناصر الاكثر اهمية في التاثير والتي يمكن تشخيصها وتحديد طبيعتها في مجموعة نُقل، ضمن (18) عنصراً من عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمجموعة هنالك (13) عنصراً تحدد مجالات البيئة الخارجية والداخلية تؤثر في استراتيجية العمليات.

وفي مقدمة هذه العناصر التي تؤكد على ان الاستقرار السياسي يؤثر على نشاطات المجموعة ايجابياً (X1) ، وتشكل سياسات التدخل الحكومية قيوداً على الاستراتيجيات المتبعة للمجموعة (X2) ، لمنتجات المجموعة صورة ايجابية ومشرقة لدى منظمات حماية المستهلك (X3) ، كما تنطلق استراتيجية المنافسة لمجموعة نُقل من مبدأ الكلفة الأقل (X5) ، ومن ضمن اهتمامات مجموعة نقل، بانها تولي أهمية كبيرة للبحث والتطوير (X10) ، علاوة على ان المجموعة تتميز باستقرار مواردها البشرية (X14) ، ويسمح الهيكل التنظيمي للمجموعة بالاستجابة السريعة للتغيير حسب المؤثرات المختلفة (X18).

يلاحظ من التحليل السابق أن النتائج التي افرزها التحليل القويم للمتغيرات ذات التاثير الاقوى ضمن مجالات البيئة الخارجية والداخلية، هي داعمة لمعظم متغيرات نتائج التحليل الوصفي السابق لاستجابة المديرين، وتجدر الاشارة بان هناك بعض العناصر ظهرت مهمة في التحليل الوصفي الا انها لم يفرزها التحليل القويم وهذه صفة منطقية يتميز بها الاختبار الأخير.

جدول (3-4)

المعاملات القويمة لعناصر البيئة الخارجية والداخلية

في التحليل القويم لمجموعة نُقل

الرمز	العناصر	المعاملات القويمة
X1	يؤثر الاستقرار السياسي على نشاطات المجموعة ايجابياً.	0.96
X2	تشكل سياسات التدخل الحكومية قيوداً على الاستراتيجيات المتبعة للمجموعة.	1.04
X3	لمنتجات المجموعة صورة إيجابية ومشرقة لدى منظمات حماية المستهلك.	-0.55
X4	تواجه مجموعة نقل منافسة حادة في السوق .	1.09
X5	تنطلق إستراتيجية المنافسة لمجموعة نُقل من مبدأ الكلفة الأقل.	0.10
X6	تختار إدارة مجموعة نُقل إستراتيجية المنافسة على أساس التميز بتقديم منتجات ذات جودة	0.41
X7	يتم رصد وتحليل البيئة الإقتصادية المحيطة.	0.99
X8	تراعي المجموعة عند وضع السياسة التسعيرية القوة الشرائية للأفراد.	1.20
X9	تواجه المجموعة صعوبة كبيرة في الحصول على مدخلات العمليات الإنتاجية.	0.97
X10	تولي المجموعة اهتماماً كبيرة للبحث والتطوير.	1.23
X11	تولي المجموعة إهتمام بالتصميم وملاءمته لتوقعات الجمهور.	-0.15
X12	تعمل المجموعة على ايجاد بيئة عمل محفزة للابداع.	0.90
X13	تجد المجموعة إحتياجاتها من الموارد البشرية ذات المهارات المختلفة محلياً.	-0.16
X14	تتميز المجموعة بإستقرار مواردها البشرية.	0.60
X15	تطبق إدارة المجموعة أنظمة تعويضات أفضل من الأنظمة في الشركات الأخرى.	0.79
X16	تحافظ المجموعة على تدريب وتطوير العاملين.	0.95
X17	يتماشى الهيكل التنظيمي للمجموعة مع استراتيجياتها المتبعة لتحقيق الأهداف.	0.93
X18	يسمح الهيكل التنظيمي للمجموعة بالإستجابة السريعة للتغيير حسب المؤثرات المختلفة.	1.19

جدول (3-5)

المعاملات القويمة لعناصر مجالات استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية في التحليل القويم لمجموعة نُقل

الرمز	العناصر	المعاملات القويمة
X19	تحرص المجموعة على إستخدام تقنيات واساليب تكنولوجية حديثة.	0.96
X20	تستخدم المجموعة الحاسوب والبرامج الجاهزة .	1.04
X21	تراعي المجموعة تحقيق التكامل بين توظيف الكفاءات والتكنولوجيا المستخدمة فيها.	-0.55
X22	تراعي المجموعة المحافظة على العناصر الفنيه ذات الخبرة التكنولوجية .	1.09
X23	يتوفر لدى المجموعة تكنولوجياعمليات توفر لها ميزة تنافسية	0.89
X24	يتميز نظام تخطيط ورقابة العمليات في المجموعة بالتخطيط الشامل والبعيد المدى للطاقة الإنتاجية.	-0.41
X25	تقوم المجموعة بالمعالجة السريعة للتوقفات في مسار عمليات الانتاج.	1.14
X26	تحافظ المجموعة على التقيد بأسس الرقابة على جودة المخرجات.	1.20
X27	تستخدم المجموعة معايير واضحة ومكتوبة لتقييم أداء عمليات الإنتاج.	0.97
X28	تستخدم المجموعة انظمة الرقابة الآلية (الحاسوب) على مسار عمليات الانتاج.	-0.16
X29	تركز المجموعة على مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	0.66
X30	تعمل المجموعة على تحقيق التكامل العمودي.	0.33
X31	تحافظ ادارة المجموعة على تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الوظيفية (المالية. التسويق. العمليات).	0.95
X32	تهتم المجموعة بتحليل المخاطر المستقبلية المحتملة وادارتها.	0.33
X33	تهتم المجموعة بأهمية الأهداف الاستراتيجية للعمليات (الكلفة. النوعية . المرونة . التسليم).	1.10
X34	تهتم المجموعة بترتيب اهداف العمليات حسب اولوياتها.	0.66

ج- استخدام ارتباط الرتب في تحديد العلاقات الارتباطية لعوامل البيئة الخارجية والداخلية لاستجابة المديرين.

يكشف الجدول (3-6) طبيعة علاقات الارتباط فيما بين عوامل البيئة الخارجية والداخلية لمجموعة نُقل من وجهة نظر المديرين حسب طبيعة ودرجة ارتباطها.

وقد اختار الباحث عناصر المتغيرات الاقوى تأثيراً لعوامل البيئة الخارجية والداخلية التي افرزها التحليل القويم السابق، لمعرفة طبيعة ارتباطها حيث اوضح الجدول (3-6) بأن هناك مجموعة كبيرة من الارتباطات الموجبة منها القوية جداً ، ومنها القوية ، ومنها فوق المتوسط باستثناء بعض الارتباطات الآتية:

- علاقة (X2) (تشكل سياسات التدخل الحكومية قيوداً على الاستراتيجيات المتبعة للمجموعة) مع المتغير(X4) (تواجه مجموعة نُقل منافسة حادة في السوق) حيث بلغ الارتباط (0.39).
- وجود علاقة عكسية بين (X9) (تواجه المجموعة صعوبة كبيرة في الحصول على مدخلات العمليات الانتاجية) مع عنصر (X12) (تعمل المجموعة على ايجاد بيئة عمل محفزة للابداع) حيث بلغت النسبة (0.10-).
- علاقة ارتباط ضعيفة بين (X15) (تطبق ادارة المجموعة انظمة تعويضات افضل من الانظمة في الشركات الاخرى) مع عنصر (X18) (يسمح الهيكل التنظيمي للمجموعة بالاستجابة السريعة للتغيير حسب المؤثرات المختلفة) حيث بلغت النسبة (0.33).

مما تقدم وجد الباحث كثرة الارتباطات الموجبة والقوية لمعظم عناصر المتغيرات المدروسة وعناصرها الخاصة للبيئة الخارجية والداخلية ذات التاثير الاقوى والتي افرزها التحليل القويم، وهذا ما يشير الى ضرورة أخذها بعين الاعتبار في استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية.

ويمثل هذا الاستنتاج ركيزة مهمة عند معالجة منظومة الفرضيات اللاحقة في العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والداخلية واستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية لمجموعة نُقل.

جدول (6-3)

ارتباط الرتب لتحديد علاقات الارتباط لعناصر البيئة الخارجية والداخلية
لاستجابة المديرين لمجموعة نُقل

	1	**2**	**4**	**7**	**8**	**9**	**10**	**12**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**
X1	1												
X2	0.71	1											
X4	0.41	0.39	1										
X7	0.81	0.61	0.76	1									
X8	0.64	0.76	0.75	0.51	1								
X9	0.62	0.71	0.80	0.45	0.51	1							
X10	0.51	0.38	0.55	0.19	0.81	0.56	1						
X12	0.78	0.41	0.33	0.79	0.57	-0.10	0.61	1					
X14	0.75	0.57	0.56	0.56	0.76	0.65	0.77	0.65	1				
X15	0.55	0.68	0.77	0.65	0.58	0.53	0.58	0.75	0.79	1			
X16	0.65	0.62	0.76	0.61	0.66	0.64	0.51	0.78	0.88	0.78	1		
X17	0.45	0.47	0.58	0.59	0.60	0.80	0.64	0.58	0.57	0.71	0.56	1	
X18	0.64	0.67	0.76	0.55	0.55	0.76	0.61	0.68	0.69	0.33	0.80	0.55	1

المبحث الثاني

تشخيص وتحديد متغيرات إستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية

يهتم هذا البحث بإختيار صحة الفرضية الرئيسة الثالثة والتي مفادها : "تتمثل متغيرات إستراتيجية العمليات بمتغيرات تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج والرقابة ، الإدارة والتنظيم".

ولتحقيق ذلك تم تحليل المتغيرات المكونة لإستراتيجية العمليات لمعرفة أهميتها وتأثيرها في إدارة المشاريع الإستراتيجية وتفاعلاتها مع الأهداف العملياتية، آخذين بعين الإعتبار نتائج الدراسات السابقة المشار اليها في المبحث الخامس من الفصل الاول، إذ تم إستخراج المعاملات التميزية لتلك المتغيرات جدول (3-7). بان جميع هذه المتغيرات معنوية، وبموجب اختبار (F) وتحت درجات حرية (4,116)، مما يتيح إمكانية الإعتماد عليها لغرض تمثيل إستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية المؤثرة في إدارة المشاريع الإستراتيجية. وهذا يثبت صحة الفرضية سابقة الذكر. وبنفس الوقت يعزز قبول الفرضيات الرئيسة والفرعية للتحليلات اللاحقة عبر مجال العلاقات التأثيرية.

جدول (3-7)

دالة التحليل التميزي للمجالات الرئيسة الممثلة لإستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية في مجموعة نُقل

البيان	تكنولوجيا المعلومات	تخطيط الانتاج والرقابة	الادارة والتنظيم	الاهداف العملياتية
معاملات الثوابت	**33.1	**27.5	**31.2	**20.8

أولاً: تشخيص وتحديد عناصر مجالات إستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية لمجموعة نُقل الصناعية.

أ. إستخدام التحليل الوصفي لإستراتيجية العمليات لإستجابة المديرين.

كشفت النتائج عن تركز إستجابة المديرين في الموافقة والموافقة بشدة على معظم عناصر متغيرات إستراتيجية العمليات المعروضة امامهم (16) عنصر. فلقد ظهرت نتائج الجدول (3-8). طبيعة استجابة معظم المدراء لاستراتيجية العمليات المتاحة لمجموعة نُقل . حيث أكد معظمهم على أهمية هذه العناصر واعتقادهم بدورها انها تساعد في التأثير على ادارة المشاريع للمجموعة باستثناء الآتي:

(X23) : (يتوفر لدى المجموعة تكنولوجيا عمليات توفر لها ميزة تنافسية) إذ لم يوافق عليها (%70.6).

في حين جاءت عناصر المتغيرات الآتية في مقدمة اهتمامات المديرين.

(X19): (تحرص المجموعة على استخدام تقنيات واساليب تكنولوجية حديثة). إذ بلغت نسبة اتفاق المديرين (91.6%). ومتوسط (4.25%). وانحراف معياري (0.99%).

(X33) : (تهتم المجموعة باهمية الاهداف الاستراتيجية للعمليات ، الكلفة ، النوعية ، المرونة ، التسليم). إذ بلغت نسبة اتفاق المديرين (58.3%). ومتوسط (3.55%). وانحراف معياري (1.10%).

جدول (3-8)

التحليل الوصفي لطبيعة استجابة المديرين لعناصر استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية لمجموعة نُقل الصناعية

	استجابه					المتوسط	الانحراف المعياري
	5	4	3	2	1		
	اتفق تماماً	اتفق	غير متاكد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً		
X19	45. 8	45.8	-	4.2	4.2	4.25	0.99
X20	33.3	62.5	-	4.2	-	4.75	0.68
X21	20.8	37.5	20.8	16.7	4.2	3.54	1.14
X22	29.2	20.8	20.8	29.2	3.50	1.22	1.22
X23	8.3	8.3	12.5	37.3	33.3	2.63	1.09
X24	45.8	41.7	-	12.5	-	4.21	0.98
X25	16.7	37.8	20.8	20.8	4.2	3.41	1.14
X26	25.0	20.8	33.3	16.7	20.8	2.71	1.16
X27	4.2	33.3	37.5	8.3	16.7	4.21	1.43
X28	12.4	38.3	6.8	25.0	8.3	3.71	1.12
X29	29.2	8.3	25.0	29.2	8.6	3.21	1.18
X30	16.7	41.7	20.8	16.7	4.2	3.5	1.10
X31	41.6	50.0	-	8.3	-	4.25	0.85
X32	16.5	36.7	4.2	12.5	-	3.88	0.85
X33	20.8	37.5	20.8	16.7	4.2	3.55	1.10
X34	29.2	8.0	25.0	29.0	8.3	3.20	1.12

ب- استخدام التحليل القويم.

لدى استخراج المؤشرات الاحصائية لاسلوب التحليل القويم. كشفت نتائجه عن وجود ارتباطات قويمة تربط مجموعتين من عناصر المتغيرات. الاولى التي تمثل استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية والثانية تمثل ادارة المشاريع الاستراتيجية المؤشرة بالجدولين (3-9)، (3-10). وكانت قيمة اكبر ارتباط قويم (1.00) مما يدل على وجود علاقة قوية بين المجموعتين. كما بلغت قيمة (X^2) المحسوبة لاول ارتباط قويم (163.4). وهي اكبر من قيمة (X^2) الجدولية بدرجة حرية (91) وتحت مستوى معنوية (0.05). مما يدلل على معنوية العلاقة التي تربط بين المجموعتين من العناصر. وقد تم الحصول على النتائج الخاصة بالقيم الذاتية للعناصر. حيث اظهر النتائج الخاصة بالتحليل القويم ان اداة القياس تتوزع على (6) معاملات قويمة رئيسة لكل منها اكبر او تساوي (1) واهملت العوامل الباقية التي تبلغ قيمتها الذاتية اقل من (1).

وفي ضوء استخدام المعاملات القويمة الرئيسة في التحليل القويم التي تكون قيمة المعامل اكبر من (0.50). ضمن كل عامل قويم. والتي تعد العناصر الأكثر أهمية في التأثير. اذ لاحظنا عند العودة الى الجدول (3-9) والجدول (3-10)، العناصر الأكثر أهمية في التاثير والتي يمكن تشخيصها وتحديد طبيعتها في مجموعة نُقل. ضمن (16) عنصراً من استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية للمجموعة هنالك (11) عنصراً تحدد مجالات استراتيجية العمليات التي تؤثر على ادارة المشاريع الاستراتيجية.

وفي مقدمة هذه العناصر التي تؤكد على ان المجموعة تحافظ على التقيد بأسس الرقابة على جودة المخرجات (X26). وكذلك تراعي المجموعة المحافظة على العناصر الفنية ذات الخبرة التكنولوجية (X22)، كما تعتمد على قيام المجموعة بالمعالجة السريعة للتوقفات في مسار عمليات الانتاج (X25) ، كما أن مجموعة نقل تهتم بأهمية الأهداف الاستراتيجية للعمليات (الكلفة، النوعية، المرونة، التسليم) (X33) ، ومن ضمن اهتمامات مجموعة نقل ، حرص المجموعة على استخدام تقنيات وأساليب تكنولوجية حديثة (X19) ، واستخدام المجموعة معايير واضحة ومكتوبة لتقييم اداء عمليات الانتاج (X27) ، ومحافظة ادارة المجموعة على تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الوظيفية ، المالية ، التسويق ، العمليات (X31).

ويلاحظ من التحليل السابق ان النتائج التي ابرزها التحليل القويم للمتغيرات ذات التاثير الاقوى ضمن مجالات استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية. وهي داعمة لمعظم متغيرات نتائج التحليل الوصفي السابق لاستجابة المديرين وتجدر الاشارة بان هناك بعض العناصر

ظهرت وهي مهمة في التحليل الوصفي إلا أنها لم يفرزها التحليل القويم وهذه صفة منطقية يتميز بها الاختبار الأخير.

جدول (3-9)

المعاملات القويمة لعناصر مجالات استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية في التحليل القويم لمجموعة نُقل

الرمز	العناصر	المعاملات القويمة
X19	تحرص المجموعة على إستخدام تقنيات وأساليب تكنولوجية حديثة.	0.96
X20	تستخدم المجموعة الحاسوب والبرامج الجاهزة .	1.04
X21	تراعي المجموعة تحقيق التكامل بين توظيف الكفاءات والتكنولوجيا المستخدمة فيها.	-0.55
X22	تراعي المجموعة المحافظة على العناصر الفنيه ذات الخبرة التكنولوجية .	1.09
X23	يتوفر لدى المجموعة تكنولوجياعمليات توفر لها ميزة تنافسية	0.89
X24	يتميز نظام تخطيط ورقابة العمليات في المجموعة بالتخطيط البعيد المدى للطاقة الإنتاجية.	-0.41
X25	تقوم المجموعة بالمعالجة السريعة للتوقفات في مسار عمليات الانتاج.	1.14
X26	تحافظ المجموعة على التقيد بأسس الرقابة على جودة المخرجات.	1.20
X27	تستخدم المجموعة معايير واضحة ومكتوبة لتقييم أداء عمليات الإنتاج.	0.97
X28	تستخدم المجموعة انظمة الرقابة الآلية (الحاسوب) على مسار عمليات الانتاج.	-0.16
X29	تركز المجموعة على مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	0.66
X30	تعمل المجموعة على تحقيق التكامل العمودي.	0.33
X31	تحافظ ادارة المجموعة على تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الوظيفية (المالية. التسويق. العمليات).	0.95
X32	تهتم المجموعة بتحليل المخاطر المستقبلية المحتملة وادارتها.	0.60
X33	تهتم المجموعة بأهمية الأهداف الاستراتيجية للعمليات (الكلفة. النوعية . المرونة . التسليم).	1.10
X34	تهتم المجموعة بترتيب اهداف العمليات حسب اولوياتها.	0.66

جدول (3-10)

المعاملات القويمة لعناصر مجالات ادارة المشاريع الاستراتيجية

في التحليل القويم لمجموعة نُقل

الرمز	العناصر	المعاملات القويمة
X35	تحرص إدارة المشاريع على إستخدام اساليب بحوث العمليات (PERT . CPM). لتقليل الزمن المطلوب في العمليات.	1.00
X36	يراعى عند وضع خطة التنفيذ للمشاريع الإطار الزمني اللازم للتنفيذ ويحدد وقت البداية ووقت النهاية للمشروع.	0.55
X37	يتم مطابقة الإنجاز للأعمال ومراقبتها بحيث تتفق مع الجدول الزمني لكل نشاط في المشروع.	0.91
X38	تلتزم إدارة المشاريع بمعايير الجودة وتعتبرها من الأولويات.	0.88
X39	تتقيد ادارة المشروع بدرجات الجوده المتبعة في الشركة الأم .	0.77
X40	يراعي تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب مع دخول شرائح المستهلك.	-0.59
X41	تراعي إدارة المشروع إحتياجات ورغبات المستهلك. من منطلق أن الزبون هو الأساس.	0.75
X42	تحافظ إدارة المشروع على بناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى المستهلك.	0.83
X43	تلتزم المجموعة بإعداد وتنفيذ جداول تسليم دقيقة.	0.86
X44	تستخدم المجموعة انظمة الرقابة الآلية (الحاسوب) على مسار عمليات الانتاج.	0.66
X45	تقوم المجموعة بالتخطيط لايجاد الطاقة البديلة لغايات خفض التكلفة.	0.95
X46	تستخدم المشاريع تكنولوجيا متطورة لتقليل التكلفة.	0.51
X47	تهتم المجموعة بإيجاد الموارد التي تحقق لها ميزة تنافسية.	0.55
X48	تهتم ادارة المشاريع بالبحث عن الموارد الملائمة لتحقيق الأهداف.	0.77
X49	تهتم المجموعة من خلال مشاريعها بالمحافظة على الموارد غير الملموسة (الثقافة التنظيمية والسمعة والعلامة التجارية).	0.72
X50	تمتلك المجموعة موارد رئيسة غير متوفرة لدى المنافسين.	0.64

ج- استخدام ارتباط الرتب في تحديد العلاقات الارتباطية لمجالات استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية لاستجابة المديرين.

يكشف الجدول (3-11) طبيعة علاقات الارتباط فيما بين عناصر مجالات استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية لمجموعة نُقل من وجهة نظر المديرين حسب طبيعة ودرجة ارتباطها.

وقد اختار الباحث عناصر المتغيرات الاقوى تأثيراً لاستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية التي افرزها التحليل القويم السابق، لمعرفة طبيعة ارتباطها حيث اوضح الجدول (3-11) بأن هناك مجموعة كبيرة من الارتباطات الموجبة منها القوية جداً ، ومنها القوية ، ومنها فوق المتوسط باستثناء بعض الارتباطات الآتية:

- علاقة عكسية (X23) (يتوفر لدى المجموعة تكنولوجيا عمليات توفر لها ميزة تنافسية) مع المتغير(X27) (تستخدم المجموعة معايير واضحة ومكتوبة لتقييم اداء عمليات الانتاج) حيث بلغ الارتباط (0.10-).
- وجود علاقة ضعيفة بين (X22) (تراعي المجموعة المحافظة على العناصر الفنية ذات الخبرة التكنولوجية) مع عنصر (X33) (تهتم المجموعة بأهمية الأهداف الاستراتيجية للعمليات ، الكلفة ، النوعية ، المرونة ، التسليم) حيث بلغت النسبة (0.15).
- علاقة ارتباط ضعيفة بين (X27) (تستخدم المجموعة معايير واضحة ومكتوبة لتقييم أداء عمليات الإنتاج) مع عنصر (X33) (تهتم المجموعة بأهمية الأهداف الاستراتيجية للعمليات ، الكلفة ، النوعية ، المرونة ، التسليم) حيث بلغت النسبة (0.33).

مما تقدم وجد الباحث كثرة الارتباطات الموجبة والقوية لمعظم عناصر المتغيرات المدروسة وعناصرها الخاصة لاستراتيجية العمليات ذات التاثير الأقوى والتي افرزها التحليل القويم لعناصر متغيرات مجالات استراتيجية العمليات، وهذا ما يشير الى ضرورة أخذها بعين الاعتبار في ادارة المشاريع الاستراتيجية.

ويمثل هذا الاستنتاج ركيزة مهمة عند معالجتنا لمنظومة فرضياتنا اللاحقة في العلاقة والتاثير لمجالات استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية في ادارة المشاريع الاستراتيجية لمجموعة نُقل.

جدول (3-11)
ارتباط الرتب لتحديد علاقات الارتباط لعناصر استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية
لاستجابة المديرين لمجموعة نٌقل

	19	**20**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**	**32**	**33**	**34**
X19	1														
X20	0.55	1													
X22	0.65	0.58	1												
X23	0.66	0.66	0.69	1											
X24	0.68	0.77	0.55	0.59	1										
X25	0.88	0.65	0.59	0.60	0,55	1									
X26	0.74	0.67	0.76	0.62	0.65	0.68	1								
X27	0.56	0.55	0.77	-0.10	0.68	0.59	0.64	1							
X28	0.66	0.76	0.64	0.66	0.89	0.67	0.67	0.60	1						
X29	0.55	0.79	0.58	0.55	0.45	0.54	0.77	0.67	0.59	1					
X30	0.67	0.88	0.66	0.62	0.66	0.76	0.68	0.56	0.68	0.64	1				
X31	0.41	0.56	0.68	0.54	0.59	0.68	0.54	0.67	0.66	0.68	0.77	1			
X32	0.76	0.65	0.63	0.80	0.66	0.69	0.88	0.73	0.67	0.54	0.56	0.68	1		
X33	0.55	0.67	0.15	0.20	0.78	0.67	0.60	0.33	0.54	0.65	0.59	0.73	0.68	1	
X34	0.88	0.88	0.77	0.73	0.55	0.57	0.65	0.67	0.59	0.54	0.68	0.67	0.64	0.54	1

المبحث الثالث

تشخيص وتحديد مؤشرات ادارة المشاريع الاستراتيجية.

تُعد عملية تحديد مؤشرات إدارة المشاريع الاستراتيجية مهمة بالنسبة لمدراء المنظمات، بل انها صمام الامان لادارة المشاريع الاستراتيجية وذلك لان تحديدها لايمكن ان يتم بمعزل عن جوانب ومجالات استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية، وتاثير البيئة الخارجية والداخلية، لذلك فقد طرحت هذه الدراسة فرضية رئيسة رابعة مفادها " يدرك المديرون الأهمية النسبية لمؤشرات إدارة المشاريع الإستراتيجية".

وبغية اختبار صحة هذه الفرضية فقد تم تحليل استجابة المديرين لتحديد مؤشرات إدارة المشاريع الاستراتيجية عن طريق استخدام التحليل الوصفي وعلى صعيد مجموعة نُقل من خلال مصفوفة ارتباط بيرسن لمعرفة معنوية النتائج التي يفرزها التحليل الوصفي.

جدول (3-12)

دالة التحليل التميزي للمجالات الرئيسة الممثلة لادارة المشاريع الاستراتيجية

في مجموعة نُقل

البيان	الزمن	الجودة	المستهلك (الجمهور)	التكلفة	الموارد
معاملات الثوابت	**39.1	**25.0	**28.0	**31.6	**23.1

1. إستخدام التحليل الوصفي لادارة المشاريع الاستراتيجية لإستجابة المديرين.

كشفت النتائج عن تركز إستجابة المديرين في الموافقة والموافقة بشدة على معظم عناصر متغيرات ادارة المشاريع الاستراتيجية المعروضة امامهم (16) عنصراً. فلقد أظهرت نتائج الجدول (3-13). طبيعة استجابة معظم المدراء لمتغيرات ادارة المشاريع الاستراتيجية المؤثرة على مجموعة نُقل الصناعية. وبنسبة تزيد على (50%) على (15) عنصراً من مؤشرات ادارة المشاريع الاستراتيجية من اصل (16) عنصراً في حين اظهرت النتائج ان نسبة الموافقة والموافقة بشدة ضعيفة لعنصر، (تهتم المجموعة بايجاد الموارد التي تحقق لها ميزة تنافسية) (X47) .

في حين أكّد معظمهم عل أهمية هذه الأبعاد للمجموعة وجاءت عناصر المتغيرات الآتية في مقدمة اهتمامات المديرين.

(X35): (تحرص ادارة المشاريع على استخدام اساليب بحوث العمليات (PERT, CPM) لتقليل الزمن المطلوب في العمليات).

(X39): (تتقيد إدارة المشروع بدرجات الجودة المتبعة في الشركة الام). إذ بلغت نسبة اتفاق المديرين (75%). ومتوسط (3.67)، وانحراف معياري (0.76).

جدول (3-13)

التحليل الوصفي لطبيعة استجابة المديرين لعناصر ادارة المشاريع الاستراتيجية المؤثرة على مجموعة نُقل الصناعية

	استجابه					المتوسط	الانحراف المعياري
	5	4	3	2	1		
	اتفق تماماً	اتفق	غير متاكد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقاً		
X35	33.3	50.0	5.6	11.1	-	4.06	1.16
X36	83.3	16.7	-	-	-	4.83	0.38
X37	33.3	25.6	11.1	25.4	-	4.22	0.65
X38	83.3	11.1	-	5.6	-	4.73	0.75
X39	4.2	70.8	12.5	12.5	-	3.67	0.76
X40	66.7	27.8	5.6	-	-	4.61	0.61
X41	38.6	55.6	5.8	-	-	4.33	0.59
X42	66.7	27.8	-	5.6	-	4.56	0.78
X43	61.1	22.2	11.1	-	-	4.39	0.92
X44	44.4	44.4	11.1	-	-	4.33	0.67
X45	27.8	50.0	22.2	-	-	4.06	0.73
X46	27.8	33.3	38.6	-	-	3.06	0.80
X47	25.0	16.7	12.5	41.7	4.2	4.56	0.51
X48	22.2	66.7	11.1	-	-	4.11	0.58
X49	38.6	50.0	11.1	-	-	4.28	0.63
X50	33.3	30.0	16.7	20.0	-	2.43	0.92

ج- استخدام ارتباط الرتب في تحديد العلاقات الارتباطية لمجالات ادارة المشاريع الاستراتيجية لاستجابة المديرين.

يكشف الجدول (3-14) طبيعة علاقات الارتباط فيما بين عناصر ادارة المشاريع الاستراتيجية لمجموعة نُقل من وجهة نظر المديرين حسب طبيعة ودرجة ارتباطها.

تدعم نتائج مصفوفة ارتباط بيرسن نتائج التحليل الوصفي اذ يوضح جدول (3-14) عناصر مؤشرات ادارة المشاريع الاستراتيجية الحائزة على نسبة عالية من اهتمامات المديرين في الموافقة والموافقة بشدة والتي افرزها التحليل الوصفي السابق، فاتضح بان معظم الارتباطات معنوية وبمستوى دلاله (0.05) باستثناء عنصرين هما:

- علاقة ارتباط غير معنوية وسالبة بين عنصر (X45) (تقوم المجموعة بالتخطيط لايجاد الطاقة البديلة لغايات خفض التكلفة) مع المتغير(X41) (تراعي ادارة المشروع احتياجات ورغبات المستهلك من منطلق أن الزبون هو الاساس) حيث بلغ الارتباط (0.10-).
- وجود علاقة ارتباط معنوية وسالبة (0.30-)، بين عنصر (X37) (يتم مطابقة الانجاز للاعمال ومراقبتها بحيث تتفق مع الجدول الزمني لكل نشاط في المشروع) مع عنصر (X36) (يراعى عند وضع خطة التنفيذ للمشاريع الاطار الزمني للتنفيذ ويحدد وقت البداية ووقت النهاية للمشروع) .

بعد أن تم عرض نتائج تشخيص وتحديد مؤشرات إدارة المشاريع الإستراتيجية لمجموعة نُقل عينة الدراسة، اتضح أن العناصر التي استجاب اليها المدراء في الموافقة والموافقة بشدة وثبت معنوياتها ، يدرك المدراء أهميتها، مما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الخامسة التي تفيد " يدرك المديرون الاهمية النسبية لتحديد عناصر مؤشرات ادارة المشاريع الاستراتيجية ". وهذا يدعم النتائج التي توصلت اليها التحليلات السابقة من تشخيص متغيرات البيئة الخارجية والداخلية واستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية.

لقد وجد الباحث في نتائج التشخيص والتحديد أن هذه العناصر تمثّل كل مؤشرات إدارة المشاريع الاستراتيجية وبالتالي يستنتج امكانية الاعتماد عليها في التحليلات القادمة.

جدول (3-14)
ارتباط الرتب لتحديد علاقات الارتباط لعناصر ادارة المشاريع الاستراتيجية
لاستجابة المديرين لمجموعة نُقل

	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	48	49	50
X35	1														
X36	0.50**	1													
X37	0.71	0.30*	1												
X38	0.49**	-0.10	0.81**	1											
X39	0.60	0.54	0.66	0.65**	1										
X40	0.79	0.55	0.55	0.89**	0.67	1									
X41	0.51**	0.62	0.76	0.71**	0.39	0.69	1								
X42	0.58	0.73	0.41*	0.68	0.51*	0.66	0.65	1							
X43	0.61*	0.39**	0.68	0.66	0.62	0.77	0.76	0.19**	1						
X44	0.77	0.63	0.89	0.29*	0.73	0.61	0.62	0.66	0.38	1					
X45	0.75*	0.56	0.70*	0.79	0.69	0.68	- 0.10	0.76	0.62	0.71	1				
X46	0.65	0.78	0.68	0.62	0.65	0.79	0.73	0.39*	0.71**	0.79	0.65	1			
X48	0.55	0.59	0.88	0.69	0.68	0.69	0.60*	0.69	0.68	0.66	0.69	0.68	1		
X49	0.79	0.57	0.67	0.59	0.32*	0.68	0.79	0.77	0.73	0.49*	0.21*	0.62	0.65	1	
X50	0.88	0.64	0.58	0.55	0.71	0.69	0.68	0.62	0.69	0.55	0.76	0.66	0.73	0.69	1

* P. ≤ 0.01 ** P. ≤ 0.05 N.S. = Not Significant

الفصل الرابع

تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية لنموذج الدراسة لمجموعة نُقل

المبحث الأول: تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية للبيئة الخارجية والداخلية واستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية .

المبحث الثاني: تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية لإستراتيجية العمليات في ادارة المشاريع الاستراتيجية.

الفصل الرابع

تحليل وتفسير العلاقات التاثيرية لنموذج الدراسة
لمجموعة نُقل

اعطى تحديد وتشخيص ماهية متغيرات الدراسة المتمثلة بمجالات استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية ومؤشرات البيئة الخارجية والداخلية ومؤشرات ادارة المشاريع الاستراتيجية صوراً أولية عن واقع مثل هذه المحددات، كما أنه أسهم في توضيح آلية عمل هذه المحددات وعناصرها في القطاع الصناعي. ومن أجل تسليط الضوء على طبيعة العلاقة والتاثير لكل من مجالات الدراسة، سيحاول الباحث في الفصل الحالي التركيز على تحديد المتغيرات الرئيسة والفرعية لكل من المحاور لمجموعة نُقل، ليتمكن المديرون من استثمار عملية التشخيص السابقة لعناصر متغيرات استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية لقياس العلاقة التاثيرية لتلك المتغيرات في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

ولتحقيق اغراض هذا الفصل فقد تم استخدام تحليل جداول التوافق متعددة الاتجاهات باستخدام النماذج اللوغاريتمية الخطية لتحديد تاثير كل عنصر ومتغير لمجالات استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية بشكل مستقل او متداخل مع العناصر او المتغيرات الاخرى على مؤشرات ادارة المشاريع الاستراتيجية.

واستناداً على ذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين أساسيّين يتضمن كل مبحث منها اختبار الفرضية الاساسية ذات الصلة بالعلاقة والتاثير اضافة الى الفرضيات الفرعية التي تنحدر عن الفرضية الرئيسة وعلى الوجه الآتي:

المبحث الأول: تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية للبيئة الخارجية والداخلية واستراتيجة العمليات والاهداف العملياتية.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية لإستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

المبحث الأول

تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية للبيئة الخارجية والداخلية واستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية

لقد وظّف المبحث الحالي لتحديد درجة تأثير المتغيرات الرئيسة والفرعية لمجالات استراتيجية العمليات في إدارة المشاريع الاستراتيجية في ظل البيئة الخارجية والداخلية من خلال معرفة درجة تاثير عناصرهما، ومعرفة حدود تلك التأثيرات لما لها من أهمية كبيرة في إعادة تحديد وصياغة المتغيرات ذات العلاقات التأثيرية الأقوى في إدارة المشاريع الاستراتيجية لمجموعة نُقل مستخدمين الفرضية الرئيسة الخامسة الآتية: **"**تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات (مجالاتها الثلاثة) والاهداف العملياتية في مستوى المشروع تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن عوامل البيئة الخارجية والداخلية".

وسيتم اختبار صحة فرضياتها الفرعية من خلال استخدام النموذج اللوغاريتمي الخطي، وقد استبعدت عناصر المتغيرات ذات التأثير الضعيف أو عديمة التأثير في هذا التحليل اذ تم التركيز على عناصر المتغيرات الرئيسة والفرعية لمجالات استراتيجية العمليات والبيئة الخارجية والداخلية والتي سبق وأن افرزها من التحليل القويم واختبرت معنوياتها باستخدام ارتباط سبيرمان والتي سبق وان تم ذكرها في الفصل الثالث.

كما تمت مفاعلة عناصر كل متغير رئيسي أو فرعي في استراتيجية العمليات لغرض التوصل الى توليفة العلاقات التي يمكن ان تعطي نتائج أدق عن طريق ادخال واخراج كل عنصر ولكل متغير مع ثبات العناصر الاخرى باتجاه التوصل الى النموذج اللوغاريتمي الافضل لمجموعة نُقل عينة الدراسة.

ولتوضيح كيفية التوصل الى النتائج فقد تم استعراض الاجراءات التحليلية وبشكل مفصل لمجموعة نُقل بما يخدم اهداف التحليل والتفسير والاختبار لفرضيات الدراسة * وعلى النحو الآتي:

*** ينطبق ذلك على المبحث اللاحق فيما يخص "تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية لاستراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية من هذا الفصل.**

أولاً: العلاقة التاثيرية بين عناصر متغيرات البيئة الخارجية والداخلية في استراتيجية العمليات لمجموعة نُقل.

1. العلاقة التأثيرية بين عناصر متغير "البيئة الخارجية" واستراتيجية العمليات.

تم تقسيم متغير " البيئة الخارجية" الى ثلاثة متغيرات فرعية والتي تتمثل في السياسات الحكومية ، والمنافسة ، والعوامل الاقتصادية ، وجد ذلك في الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها " تتحدد قوة تأثير استراتيجية العمليات في مستوى المشروع تبعاً لدرجة التاثير الناتجة عن السياسات الحكومية"، ولاختبار الفرضية تم استخدام النموذج اللوغاريتمي الخطي في تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية، وإتضح من الجدول (4-1)، قيم اختبار نسبة الامكان الاعظم G^2، مع مستوى المعنوية المشاهد للتفاعلات في النموذج قبل النهائي والنموذج النهائي الذي أفرزه اسلوب

الخطوات المتسلسلة لمتغير السياسات الحكومية، واستراتيجية العمليات، بينما يبين الجدول (4-2) النموذج المشبع لتفاعلات عناصر متغير السياسات الحكومية وصولاً الى النموذج النهائي ويعكس الجدول المذكور العناصر التالية:

$\lambda(1)(i)$، يمثل عنصر X1، لمتغيرالسياسات الحكومية والاول في النموذج المشبع:(يؤثر الاستقرار السياسي على نشاطات المجموعة ايجابياً).

$\lambda(2)(j)$، يمثل عنصر X2، لمتغير السياسات الحكومية والثاني في النموذج المشبع:(تشكل سياسات التدخل الحكومية قيوداً على الاستراتيجيات المتبعة للمجموعة).

$\lambda(3)(h)$، يمثل عنصر X3، لمتغيرالسياسات الحكومية والثالث في النموذج المشبع:(لمنتجات المجموعة صورة ايجابية ومشرفة لدى منظمات حماية المستهلك).

$\lambda(19)(k)$، يمثل عنصر X19، ضمن مؤشرات استراتيجية العمليات والرابع في النموذج المشبع :(تحرص المجموعة على استخدام تقنيات وأساليب تكنولوجية حديثة).

$\lambda(25)(n)$، يمثل عنصر X25، ضمن مؤشرات استراتيجية العمليات والخامس في النموذج المشبع :(تقوم المجموعة بالمعالجة السريعة للتوقفات في مسار عمليات الانتاج).

$\lambda(34)(m)$، يمثل عنصر X34، ضمن مؤشرات الاهداف العملياتية والسادس في النموذج المشبع :(تهتم المجموعة بترتيب أهداف العمليات حسب أولوياتها). حيث تشير الأرقام إلى عناصر المتغير بينما الاحرف (i, j, h, k, n, m) تمثل مستويات تلك العناصر.

جدول (4-1)

قيم اختبار نسبة الامكان الاعظم مع مستوى المعنوية المشاهد للتفاعلات في النـموذج قبل النـهائي والنموذج النهائي في اسلوب الخطوات المتسلسلة لعناصر متغير"السياسات الحكومية" مع استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية لمجموعة نُقل.

If deleted simple effect	D.F	L.R chisq change	Prob.	Iter
X1*X19 *X34	1	4.633	0.314	7
X25*X34	1	6.686	0.009	2
X1* X19	1	13.213	0.000	2
X1*X34	1	0.060	0.8068	7
X2*X19	1	0.001	0.0812	4

Step 20
The best model has generating class
X1*X19*X34
X19*X34
X1* X19
X2

Likelihood ratio chi-square = 75.811 DF = 20 P = 0.04

If deleted simple effect	D.F	L.R chisq change	Prob.	Iter
X1* X19*X34	1	4.633	0.031	7
X19*X34	1	6.686	0.009	2
X1*X19	1	13.213	0.003	2
X1*X34	1	6.279	0.002	7
X34	1	4.612	0.032	2
X2	1	5.111	0.010	7

Step 21
The best model has generating class
X1* X19* X34
X19 *X34
X1*X19
X1*X34
X19
X2
Likelihood ratio chi-square = 75.811 DF = 20 P = 0.04

جدول (4−2)

بعض النماذج اللوغاريتمية الخطية المستخدمة في اسلوب الخطوات المتسلسلة لعناصر متغير"السياسات الحكوميـــة البيئة الخارجية مع مؤشـــرات استنراتيجية العمليات والاهداف العملياتية لمجموعة نُقل .

الخطوات	النموذج اللوغاريتمي الخطي	D.F	احصائية نسبة الامكان الاعظم G^2
1	$U+\lambda(1)(i)+\lambda(2)(j)+\lambda(3)(h)+\lambda(19)(k)+\lambda(25)(n)+\lambda(34)(m)+\lambda(1)(19)(ik)+\lambda(1)(2)(ij)+\lambda(3)(25)(hn)+\lambda(3)(34)(hm)+\lambda(1)(3)(25)(ihn)+\lambda(3)(19)(34)(hkm)+\lambda(2)(3)(34)(jhm)+\lambda(1)(2)(3)(19)(ijhk)+\lambda(1)(3)(19)(25)(ihkn)+\lambda(1)(2)(25)(34)(ijnm)$. النموذج المشبع	0	0.000
19	$U+\lambda(1)(i)+\lambda(2)(j)+\lambda(3)(h)+\lambda(19)(k)+\lambda(25)(n)+\lambda(34)(m)+\lambda(1)(19)(ik)+\lambda(2)(25)(jn)+\lambda(3)(34)(hm)+\lambda(1)(3)(25)(ihn)+\lambda(3)(19)(34)(hkm)+\lambda(2)(3)(34)(jhm)+\lambda(1)(2)(3)(19)(ijhk)$.	19	51.105
21	$U+\lambda(1)(i)+\lambda(2)(j)+\lambda(3)(h)+\lambda(19)(k)+\lambda(25)(n)+\lambda(34)(m)+\lambda(2)(19)(jk)+\lambda(1)(25)(in)+\lambda(3)(34)(hm)+\lambda(3)(19)(hk)+\lambda(2)(19)(34)(jkm)+\lambda(3)(19)(25)(34)(hknm)+\lambda(1)(3)(25)(34)(ijnm)$.	20	75.811

جدول (4-3)

العلاقات التأثيرية لعناصر متغيرات البيئة الخارجية في استراتيجية العمليات لمجموعة نُقل

استراتيجية العمليات	العنصر	D.F	نسبة الامكان الاعظم G^2	المتغيرات
U+λ(1)(i)+λ(2)(j)+λ(3)(h)+λ(19)(k)+ λ(25)(n)+λ(34)(m)+λ(2)(19)(jk)+ λ(1)(25)(in)+λ(3)(34)(hm)+λ(3)(19) (hk)+λ(2)(19)(34)(jkm)+λ(3)(19)(25) (34)(hknm)+λ(1)(3)(25)(34)(ijnm). (*)	[(2)(19)] [(1)(25)] [(3)(34)] [(3)(19)] [(2)(19)(34)] [(3)(19)(25)(34)] [(1)(3)(25)(34)]	20	75.811	السياسات الحكومية
U +λ(22)(i)+λ(25)(j).	(22),(25)	13	32.315	المنافسة
U +λ(7)(i)+λ(27)(j)+ λ(30)(h)+ λ(7)(27)+λ(7)(30)+λ(27)(30)+ λ(7)(27)(30).	[(7)(27)(30)]	5	11.287	العوامل الاقتصادية
U+λ(1)(i)+λ(3)(j)+λ(7)(h)+λ(23)(k)+ λ(23)(n)+λ(30)(m)+λ(1)(2)(27)+λ(1) (3)(27)+λ(1)(23)(27)+λ(1)(27)(34)+λ (1)(3) (34)+λ(2)(3)(23)(27)+λ(2)(23) (27)(34)+λ(1)(3)(23)(27)(34).	[(1)(27)(34)] [(1)(3)(34)] [(2)(3)(23)(27)] [(2)(23)(27)(34)] [(1)(3)(23)(27)(34)]	23	45.312	البيئة الخارجية

*** منعاً للتكرار تطرق الباحث الى كيفية التوصل الى النموذج النهائي لمتغير "السياسات الحكومية" فقط . انظر الجدول حيث يوضح الخطوات المتسلسلة للمتغير والجدول (4-2) ، حيث يوضح النموذج المشبع لنفس المتغير، وصولاً الى النموذج النهائي، بينما سيكتفي الباحث لباقي المتغيرات في هذا الجدول والتحليلات القادمة بطرح النموذج النهائي فقط في التحليل. تشير العناصر المرقمة (19) فأعلى الى استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية ينظر الجدول.**

ويتضمن الجدول (4-3) النموذج النهائي ليمثل العلاقة والتاثير بين عناصر متغير "السياسات الحكومية"، وكذلك العلاقات التأثيرية في النماذج النهائية لمتغيرات "المنافسة"، و"العوامل الاقتصادية"، اضافة الى المؤشر الكلي الذي يمثل "البيئة الخارجية" في استراتيجية العمليات.

ومن خلال استقراء نتائج النماذج النهائية اعلاه والتي تتبع القاعدة الهرمية يمكن تحليل وتفسير تأثير التفاعل بين عناصر المتغيرات في استراتيجية العمليات وعلى الوجه الآتي:

أ- **السياسات الحكومية:** هناك تفاعل وتأثير تمثل بعدد سبعة من التوليفات على النحو الآتي:

- التوليفة الاولى، تمثلت بتفاعل عناصر استراتيجية العمليات (X2*X19).
- التوليفة الثانية، تمثلت بتفاعل عناصر استراتيجية العمليات (X1*X25).
- التوليفة الثالثة، تمثلت بتفاعل عناصر استراتيجية العمليات (X3*X34).
- التوليفة الرابعة، تمثلت بتفاعل عناصر استراتيجية العمليات (X3*X19).
- التوليفة الخامسة، تمثلت بتفاعل عناصر استراتيجية العمليات (X2*X19*X34).
- التوليفة السادسة، تمثلت بتفاعل عناصر استراتيجية العمليات (X3*X19*X25*X34).
- التوليفة السابعة، تمثلت بتفاعل عناصر استراتيجية العمليات (X1*X3*X25*X34).

وطبقاً لمنطق النموذج اللوغاريتمي الخطي في التحليل والتفسير فان الباحث ارتأى اختيار التشكيلة السابعة اعتماداً على اكبر عدد من العناصر المتفاعلة اذ تشكل افضل توليفة في العلاقة والتاثير*، حيث أن الاستقرار السياسي يؤثر على نشاطات المجموعة(X1)، ولمنتوجات هذه المجموعة صور ايجابية ومشرّفة لدى منظمات حماية المستهلك(X3)، ويأتي ذلك نتيجة أن المجموعة تقوم بمعالجات سريعة للتوقفات في مسار عملية الانتاج(X25)، مما يعمل على ترتيب أهداف العمليات حسب اولوياتها في تحقيق ميزة تنافسية (X34).

وهذا يدعم صحة الفرضية المشتقة للدراسة والتي تشير الى ان " السياسات الحكومية" (X1,X3)، تؤثر في استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية (X25,X34)، ويدعم ذلك المستوى المعنوي المشاهد$P=0.031$ بالمقارنة مع $\alpha = 0.05$ اذا$P < 0.05$ لذا ترفض فرضية العدم وهي:

$$Ho: \lambda(X1)(X3)(X25)(X34) = 0$$

وتقبل الفرضية البديلة والتي هي:

$$Ho: \lambda(X1)(X3)(X25)(X34) \neq 0$$

وتدلل القيمة المشاهدة لاختبار نسبة الامكان الاعظم الحقيقة أعلاه، اذ بلغت $G^2 = 4.633$، بدرجة حرية (1) التي تمت مقارنتها مع X^2 المجدولة بمستوى معنوية 0.05 والمساوية الى X^2 0.05=3.841 ، وهذا يعني ان التوليفة السابعة تبقى في النموذج النهائي.

على الرغم من عدم اعتماد الباحث على التوليفات الأخرى المشار اليها أعلاه في الاستنتاج ضمن منطق الاختبار السابق الذكر. إلا أن نتائج التحليل وجدت في النموذج النهائي حسب أسلوب الخطوات المتسلسلة، لذا وجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التحليل.

*** سيعتمد الباحث على الطريقة نفسها في الاختبار للتحليلات القادمة.**

فقد وجد هناك تفاعل بين (X2,X19) ، اذ بلغ مستوى المعنوي المشاهد لهذه التوليفة $P = 0.009$ وبالمقارنة مع $\alpha = 0.05$ اذاً $P < 0.05$ لذا ترفض فرضية العدم بأن $\lambda = (2)(19) = 0$:Ho، وتقبل الفرضية البديلة والتي هي $Ho: \lambda(2)(19) \neq 0$ ، وهذا يعني أن هذا التفاعل يبقى في النموذج، ويدعم تلك النتيجة نسبة الامكان الاعظم اذ بلغت $G^2 = 6.686$ بدرجة حريه (1) وعند مقارنتها مع قيمة X^2 الجدولية وبمستوى معنوية 0.05 والمساوية الى $X^2 0.05 = 3.841$.

وبنفس الطريقة للتوليفات الاخرى والتي نذكر منها التوليفة السادسة فانه بالنسبة لمستوى المشاهد للتوليفة (X3,X19,X25,X34)، $P = 0.003$، وبالمقارنة مع $\alpha = 0.05$، اذاً $P < 0.05$ لذا ترفض فرضية العدم بان $Ho: \lambda(X3)(X19)(X25)(34) = 0$, وتقبل الفرضية البديلة $Ho: \lambda(X3)(X19)(X25)(34) \neq 0$. لذا فان هذا التفاعل يبقى في النموذج، وتدعم نسبة الامكان الاعظم هذه النتيجة اذ بلغت $G^2 = 13.213$، بدرجة حرية (1) وبمستوى معنويه 0.05، وهي اكبر من X^2، الجدولية $X^2 0.05 = 3.841$.

وعند العودة الى النتائج التي أشار اليها الجدول ( ) يتضح ان نسبة الامكان الاعظم للنموذج النهائي والمتضمن كل التوليفات السابقة تساوي $G^2 = 75.811$ وبمستوى معنوية $P = 0.04$، وهي اكبر من X^2 الجدولية، اي لا ترفض فرضية العدم القائلة بان النموذج النهائي لهذه التفاعلات يلائم العلاقة بين عناصر كل توليفة مذكورة اعلاه وبمعنوية عالية، اي أن:

$$\text{Log } m(ijhknm) = U + \lambda(2)(19) + \lambda(1)(25) + \lambda(3)(34) + \lambda(3)(19) + \lambda(2)(19)(34) + \lambda(3)(19)(25)(34) + \lambda(1)(3)(25)(34).$$

ب- **المنافسة:** من ملاحظة الجدول (4-3) يتضح لنا من نتائج تحليل النموذج اللوغاريتمي الخطي لمتغير المنافسة واستراتيجية العمليات بأنها لا تشير إلى وجود تفاعل فيما بينها، لذلك لم تعكس أي تأثير بينها، وإنما كان متغير المنافسة في (X5)(تنطلق استراتيجية المنافسة لمجموعة نّقل من مبدأ الكلفة الأقل)، مستقل عن مؤشرات استراتيجية العمليات (X22,X25,X30)، إذ يشير اختبار مستوى المعنوية المشاهد درجة الاستقلالية في النموذج النهائي حيث بلغ بالنسبة ل (X22) (تراعي المجموعة المحافظة على العناصر الفنية ذات الخبرة التكنولوجية)(0.012) أي أن $P < 0.05$ بدرجة حرية (1)، وتنطبق نفس النتائج لعنصر (X25) (تقوم المجموعة بالمعالجة السريعة للتوقفات في مسار عمليات الانتاج)، حيث كان مستوى المعنوية المشاهدة (0.012)، وبالمقارنة مع $\alpha = 0.05$، اذاً $P < 0.05$ بدرجة حرية (1)، في حين لم يظهر أي تأثير او علاقة بالنسبة الى عنصر (X33).

ومن خلال العودة الى النموذج النهائي الذي يبينه الجدول ( ) يتضح أن نسبة الامكان الاعظم للنموذج بكل تفاعلاته ($G^2=32.315$)، باحتمال معنوية (0.0502) ودرجة حرية (13) التي تمت مقارنتها مع X^2 المجدولة والمساوية الى $X^2 0.05=35.131$، اي لا ترفض فرضية العدم القائلة بأن النموذج اللوغاريتمي يلائم الاستقلالية بين متغير المنافسة واستراتيجية العمليات أي أن:

$$\text{Log } m(ijh) = U+\lambda(22)(i)+\lambda(25)(j).$$

وهذا يعني عدم اثبات صحة الفرضية الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسة فيما يخص متغير المنافسة والتي تفيد "تتحدد قوة تاثير استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن المنافسة". لمجموعة نُقل.

ت- **العوامل الاقتصادية:** هناك تأثير يتمثل بأربع توليفات وكالآتي:

- التوليفة الاولى، تمثلت بتفاعل العناصر (X7*X27)
- التوليفة الثانية، تمثلت بتفاعل العناصر (X7*X30)
- التوليفة الثانية، تمثلت بتفاعل العناصر (X27*X30)
- التوليفة الرابعة، تمثلت بتفاعل العناصر (X7*X27*X30).

ويعكس تاثير متغير العوامل الاقتصادية في التوليفة الرابعة من خلال (X7) الذي يشير الى أن مجموعة نُقل ترصد وتحلل البيئة الاقتصادية المحيطة، الأمر الذي ينعكس على القدرة التنافسية في مجال الانتاج والعمليات في أن تستخدم معايير واضحة ومكتوبة لتقييم أداء عمليات الانتاج (X27)، وبالتالي تحقيق استراتيجية التكامل العمودي(X30)، مما يعزز صحة الفرضية الفرعية المشتقة الخاصة بمتغير العوامل الاقتصادية التي تفيد "تتحدد قوة تاثير استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن العوامل الاقتصادية".لمجموعة نُقل، ويؤكد صحة هذه الفرضية بمستوى المعنوية المشاهد$P=0.0014$ اي $P<0.05$، ويدعم هذه النتيجة اختبار نسبة الامكان الاعظم حيث بلغت ($G^2=11.287$) وبدرجات حرية (5)، وعند مقارنتها مع X^2 الجدولية تحت مستوى (0.05) فانها تساوي $X^2 0.05=2.675$، اذن ترفض فرضية العدم والتي هي:

$$Ho: \lambda(X7)(X27)(X30)= 0$$

وتقبل الفرضية البديلة $Ho: \lambda(X7)(X27)(X30)\neq 0$

والفروق معنوية، للتوليفة الأولى (0.007=0)، وللثانية ($P=0.010$)، والثالثة ($P=0.0008$)، وبذلك وفي كل الحالات أعلاه تكون ($P<0.05$)، مما يؤكد وجوب بقاء هذه التوليفات في النموذج النهائي، أي أن:

$$\text{Log } m(ijh) = U+\lambda(7)(i)+\lambda(27)(j)+\lambda(30)(h)+\lambda(7)(27)+\lambda(7)(30)+\lambda(27)(30)+\lambda(7)(27)(30).$$

ث- **البيئة الخارجية**: لقد تضمنت هذه الدراسة تحديداً للفرضية الفرعية للعلاقة بين البيئة الخارجية واستراتيجية العمليات التي مفادها "تتحدد قوة تاثير استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن البيئة الخارجية". ومن خلال استقراء نتائج الجدول (3-4)، يتضح هناك دعم وقبول لهذه الفرضية في العلاقة والتأثير، ويظهر هذا الدعم من خلال عناصر المتغيرات الفرعية "السياسات الحكومية، والعوامل الاقتصادية"، جميعاً واستبعدت نتائج عناصر المنافسة، وهذا ما تم اثباته فعلاً، عندما تناولنا هذه المتغيرات كلاً على إنفراد في التحليلات السابقة، فإتجاهات هذه العلاقة لا تدعم المهتمين عندما حددوا متغيرات موحدة لقياس البيئة الخارجية والتي تمثلت بالمتغيرات " السياسات الحكومية"، " المنافسة"، " العوامل الاقتصادية". مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة إختلاف البيئة والمنتوجات التي تنتجها مجموعة نُقل عن تلك الأشياء التي قام بها المهتمون في بيئاتهم.

إذ تبين انها تتمثل باتجاهات السياسات الحكومية والعوامل الاقتصادية فقط دون متغير المنافسة، ومن خلال استقراء نتائج النموذج النهائي لمتغير البيئة الخارجية تظهر علاقة تأثير قوية في أن لمجموعة نُقل اهتماماً في ان للاستقرار السياسي (X1)، تأثيراً على منتوجاتها في تحقيق صورة ايجابية ومشرفة لدى منظمات حماية المستهلك (X2)، وهذا يجعلها في ديمومة الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات في البيئة الاقتصادية المحيطة ورصدها (X7)، الأمر الذي يحقق لها ميزة تنافسية من خلال توفير تكنولوجيا عمليات (X23)، ومعايير واضحة ومكتوبة لتقييم اداء العمليات الانتاجية (X27)، وهذا بالتالي يحقق ترتيب واولوية الاهمية في اهدافها العملياتية (X34).

وكل ما تقدم يقودنا الى التأكيد بأن البيئة الخارجية كمتغير رئيسي لها تأثير على إستراتيجية العمليات وتؤثر بشكل غير مباشر على الاهداف العملياتية وهذا ما يتفق مع اتجاه (Schroeder) في اعتبار البيئة الخارجية تمثل بُعداً ومتغيراً مهماً ومؤثراً في استراتيجية العمليات(Schroeder,1989:81)، يدعم هذا التأكيد اللوغاريتمي الخطي، إذ كانت قيمة المشاهدة لاختبار نسبة الامكان الاعظم (G^2=45.312) بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (23)، وهي أكبر من X^2 الجدولية وبذلك لا ترفض فرضية العدم القائلة بان النموذج النهائي يلائم العلاقة بين العناصر ولكل توليفة أي أن :

$$\text{Log } m(ijh) = U+\lambda(1)(i)+\lambda(3)(j)+\lambda(7)(h)+\lambda(23)(k)+\lambda(23)(n)+\lambda(30)(m)+\lambda(1)(2)(27)+\lambda(1)(3)(27)+\lambda(1)(23)(27)+\lambda(1)(27)(34)+\lambda(1)(3)(3)(34)+\lambda(2)(3)(23)(27)+\lambda(2)(23)(27)(34)+\lambda(1)(3)(23)(34).$$

2. العلاقة التأثيرية بين عناصر متغير "البيئة الداخلية" واستراتيجية العمليات.

في إطار تحليل العلاقة والتاثير لمتغير البيئة الداخلية، فقد بينت الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة والتي مفادها "تتمثل متغيرات البيئة الداخلية التميزية بمتغيرات الابداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي"، ومن خلال إستقراء نتائج النماذج في الجدول (4–4)، والتي تتبع القاعدة الهرمية، يمكن تحليل وتفسير تأثير التفاعل بين عناصر متغيرات البيئة الداخلية في استراتيجية العمليات وعلى الوجه الآتي:

أ. **الابداع:** هناك تفاعل ثنائي بين متغير الابداع ومؤشرات استراتيجية العمليات، جسد في ثلاث توليفات يتضمنها النموذج النهائي، إذ توضح هذه التوليفات، أن إدارة مجموعة نُقل تولي أهمية كبيرة للبحث والتطوير(X10)، مما أثر ذلك الإهتمام على هدف المرونة، حيث جعلها تستخدم تقنيات وأساليب تكنولوجيا حديثة (X19)، والتقيد بالجودة (X26)، مما يلزم المجموعة بأهمية الأهداف الإستراتيجية للعمليات، (المرونة)(X33).

يدعم تلك النتائج، مستوى المعنوية المشاهد، إذ بلغ بالنسبة الى تفاعل (X19, X10)، (P=0.001) والى تفاعل (X10, X26)، أما تفاعل (X10, X33)، فقد كان (P=0.013)، وبناءاً عليه وفي كل الحالات أعلاه تكون (P<0.05) لذا ترفض فرضية العدم والتي هي:

$$Ho: \lambda(X10)(X33)= 0$$

وتقبل الفرضية البديلة لكل واحدة من أعلاه.

$$Ho: \lambda(X10)(X33)\neq 0$$

مما يؤشر على بقاء هذه التوليفات في النموذج النهائي الذي كانت نسبة الامكان الأعظم له (G^2=53.310) بمستوى معنوية (P=0.031)، وبذلك تكون اكبر من القيمة الجدولية، وبناءً عليه لا ترفض فرضية العدم بأن النموذج النهائي المتضمن توليفات عناصر متغير الابداع واستراتيجية العمليات والاهداف العملياتية يلائم العلاقة والتاثيرية بينهما، أي أن:

$$\text{Log } m(ijhk) = U+\lambda(10)(i)+\lambda(19)(j)+\lambda(26)(h)+\lambda(33)(k) + \lambda(10)(19) +\lambda(10)(26)+\lambda(10)(33)$$

ب. **الموارد البشرية:** هناك تفاعل وتأثير تمثل بسبع توليفات بتفاعل عناصر "الموارد البشرية" ومؤشر استراتيجية العمليات وكالآتي:

- التوليفة الاولى، وتمثلت بتفاعل العناصر (X14*X21)
- التوليفة الثانية، وتمثلت في التفاعل بين العناصر(X14*X24).
- التوليفة الثالثة، وتمثلت بتفاعل العناصر (X16*X21).
- التوليفة الرابعة، وتمثلت في التفاعل بين العناصر(X16*X24).
- التوليفة الخامسة، وتمثلت بتفاعل العناصر(X14*X21*X24).

- التوليفة السادسة، وتمثلت بتفاعل العناصر (X16*X21*X24).
- التوليفة السابعة، وتمثلت في تفاعل العناصر(X14*X16*X21*X24).

جدول (4-4)

العلاقات التأثيرية لعناصر متغيرات البيئة الداخلية في استراتيجية العمليات لمجموعة نُقل

استراتيجية العمليات	العنصر	D.F	نسبة الامكان الاعظم G^2	المتغيرات
U+λ(10)(i)+λ(19)(j)+λ(26)(h)+ λ(33)(k) +λ(10)(19)+λ(10)(26)+ λ(10)(33)	[(10)(33)]	22	53.310	**الابداع**
U+λ(14)(i)+λ(16)(j)+λ(21)(h)+λ(24) (k)+λ(14)(21)+λ(14)(24)+λ(16)(21) +λ(16)(24)+λ(21)(24)+λ(14)(21)(24) +λ(16)(21)(24)+λ(14)(16)(21)+λ(14) (16)(24)+λ(14)(16)(21)(24).	[(14)(16)(21)(24)]	24	55.361	**الموارد البشرية**
U+λ(17)(i)+λ(23)(j)+λ(34)(h)+ λ(17)(23)+λ(17)(34)+λ(23)(34)+ λ(17)(23)(34).	[(17)(23)(34)]	34	65.310	**الهيكل التنظيمي**
U+λ(14)(i)+λ(16)(j)+λ(17)(h)+λ(19) (k)+λ(24)(n)+λ(31)(m)+λ(33)(l)+ λ(14)(16)+λ(14)(17)+λ(14)(19)+ λ(14)(24)+λ(16)(17)+λ(16)(19)+ λ(16)(24)+λ(14)(31)+λ(14)(16)(31)+ λ(16)(17)(33)+λ(19)(24)(33)+λ(14) (16)(31)(33)+λ(14)(16)(17)(31)+ λ(16)(17)(19)(31)+λ(14)(16)(17)(19) (24)+λ(14)(16)(17)(19)(24)(31)+ λ(14)(16)(17)(19)(24)(31)(33).	[(14)(16)(17)(19) (24)(31)(33)]	23	38.130	**البيئة الداخلية**

مما تقدم، يؤثر متغير "الموارد البشرية" في استراتيجية العمليات، ويتضح خلال التوليفة الأخيرة بأن المجموعة تحافظ على استقرار مواردها البشرية (X14)، وتحافظ على تدريبهم وتطويرهم (X16)، مما يعزز التكامل بين توظيف الكفاءات والتكنولوجيا المستخدمة (X21)، وبالتالي يجعل المجموعة تخطط وتراقب العمليات على المدى البعيد بالتخطيط الشامل (X24)، وهذا يدعم النتائج التي توصلت اليها الدراسة في التحليل السابق الخاص بالابداع، ويدعم ايضاً صحة الفرضية المشتقة التي مفادها أن: " تتحدد قوة تاثير استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية في مستوى المشروع تبعاً لدرجة التاثير الناتجة عن الموارد البشرية ". إذ تعكس قيمة مستوى المعنوية للتفاعل الرباعي الاخير صحة تلك الفرضية فكانت تساوي ($P=0.000$)، وبذلك فان ($P<0.05$)، بدرجة حرية (1)، وهذا يعني رفض فرضية العدم لذلك التفاعل والتي هي:

$$Ho: \lambda(X14)(X16)(X21)(X24)= 0$$

وبذلك تقبل الفرضية البديلة:

$$Ho: \lambda(X14)(X16)(X21)(X24)\neq 0$$

ويبقى هذا التفاعل المتمثل بالتوليفة السابعة في النموذج ليمثل العلاقة والتأثير فيما بين متغير الموارد البشرية واستراتيجية العمليات، وبالمقابل فإن التوليفات الأخرى تثبت معنويتها، فهي تبقى في النموذج اللوغاريتمي النهائي.

وعلى هذا الاساس فإن النموذج الذي يوفق تلك العلاقة والتأثير هو النموذج الآتي لكون نسبة الإمكان الأعظم له ($G^2=55.365$) بمستوى معنوية عالية وبدرجة حرية (24) وهي اكبر من X^2 الجدولية (36.42).

$$\begin{aligned} \text{Log } m(ijhk)= \quad & U+\lambda(14)(i)+\lambda(16)(j)+\lambda(21)(h)+\lambda(24)(k)+\lambda(14)(21)+ \lambda(14)(24) \\ & +\lambda(16)(21)+\lambda(16)(24)+\lambda(21)(24)+ \lambda(14)(21)(24) +\lambda(16)(21)(24) \\ & +\lambda(14)(16)(21)+ \lambda(14)(16)(24)+\lambda(14)(16)(21)(24). \end{aligned}$$

ج- الهيكل التنظيمي: استكمالاً لما تقدم من نتائج، فقد تضمنت هذه الدراسة تحديداً للعلاقة التأثيرية بين الهيكل التنظيمي خاصةً متغيرات البيئة الداخلية واستراتيجية العمليات، من خلال الفرضية الفرعية التي مفادها: " تتحدد قوة تاثير استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية في مستوى المشروع تبعاً لدرجة التاثير الناتجة عن الهيكل التنظيمي ".ومن خلال استقراء جدول (4-4)، يتضح أن هناك مجموعة من العلاقات المعنوية التي تدعم وتؤيد صحة الفرضية أعلاه، واكثر تحديداً فقد اظهر الجدول المذكور وجود توليفة ثلاثية التفاعل بعناصر (X17, X23, X34)، تحدد علاقة تاثير بمعنوية، إن الهيكل التنظيمي للمجموعة يتماشى مع استراتيجياتها المتبعة لتحقيق الأهداف، (X17) مع (X23)، بأن مجموعة نُقل تمتلك في ضوء ذلك تكنولوجيا عمليات هي التي تحقق لها ميزة تنافسية، وبالتالي تجعلها تهتم بترتيب اهدافها العملياتية واولوياتها (X34).

وتتضح هذه العلاقة من خلال التفاعل المذكور أعلاه بين عناصر هذا المتغير وعناصر استراتيجية العمليات والأهداف العملياتية، اذ يشير مستوى معنوية المشاهد لهذا التفاعل ($P=0.0101$)، وهذا يعني أن ($P<0.05$)، مما يعني بقاءه في النموذج لتشكل تلك العلاقة والتاثير.

أما فيما يخص ملاءمة النموذج النهائي فان نتائج نسبة الامكان الأعظم له تشير إلى صحتها، اذ بلغت ($G^2=38.130$)، وبمستوى معنوية (0.05)، وبدرجة حريه (23) وهي اكبر من X^2 الجدولية (35.17)، مما يثبت صحة الفرضية لهذه الدراسة التي تفيد " تتحدد قوة تاثير استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية تبعاً لدرجة التأثير الناتجة عن البيئة الداخلية ". في مجموعة نُقل وتدعم هذه النتائج اتجاه (Porter,2009:12).

أن على المجموعة الاهتمام بالهيكل التنظيمي لأنه يتبع استراتيجية العمليات ويصنع أهداف عملياتها ، وان تتحرك في ضوء ذلك ضمن أبعادها الاربعة (المرونة ، التكلفة ، الجودة ، التسليم) في قيادة الاهداف حسب اولوية استراتيجياتها، أي أن:

$$\text{Log } m(ijh) = U+\lambda(17)(i)+\lambda(23)(j)+\lambda(34)(h)+\lambda(17)(23)+\lambda(17)(34)+\lambda(23)(34)+\lambda(17)(23)(34).$$

ح- البيئة الداخلية: من اجل معرفة صحة النتائج التي تم التوصل اليها سابقاً بشان المتغيرات الفرعية واختبار الفرضية الرئيسة التي تفيد بان: " تتحدد قوة تأثير إستراتيجية العمليات (مجالاتها الثلاثة)، والاهداف العملياتية في مستوى المشروع تبعاً لدرجة العلاقة والتأثير الناتجة عن عوامل البيئة الداخلية". فيما يتعلق بهذا المتغير وتاثيره على استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية، تم تحليل النموذج الخاص به جدول (4-4)، ووجد من خلال اختبار كل عناصر هذا المتغير أن هناك تأثيراً وعلاقة ل (X14, X16, X17)، على استراتيجية العمليات والاهداف العملياتية، وهذا يعني أن اختبار العلاقة والتأثير على صعيد متغير البيئة الداخلية ككل يعكس كون المتغير يؤثر على إستراتيجية العمليات من خلال المتغير الفرعي "الموارد البشرية" و "الهيكل التنظيمي" فقط دون أن يكون لمتغير "الابداع" أي تأثير في ذلك التحليل.

وعند العودة الى الجدول (4-4)، واستقراء نتائج تحليل النموذج النهائي، نجد أن ل (X14, X16, X17)، تأثيراً واضحاً في استراتيجية العمليات من خلال علاقة العناصر الثلاثة مع استراتيجية العمليات (X19, X24, X31)، وبالتالي أثر ذلك على الأهداف العملياتية (X33)، حيث أظهرت النتائج التوليفة الآتية بسبعة تفاعلات مثلت تلك العناصر المذكورة اعلاه:

$$\lambda(14)(16)(17)(19)(24)(31)(33).$$

يعزز صحة هذا التفاعل المستوى المعنوي المشاهد له (P=0.0201)، وبالمقارنة مع $\alpha=0.05$ اذاً ($P<0.05$)، لذا ترفض فرضية العدم بأن ذلك التفاعل مساوٍ الى (الصفر). وتقبل الفرضية البديلة وهي:

$$\lambda(14)(16)(17)(19)(24)(31)(33)\neq 0$$

ويبقى هذا التفاعل في النموذج، ويدعم تلك النتيجة نسبة الإمكان الأعظم، اذ بلغت لذلك التفاعل ($G^2=5.404$) ، بدرجة حرية (1) وعند مقارنتها مع X^2 الجدولية بمستوى معنوية (0.05) ، تكون مساوية الى ($X^2_{0.05}=3.841$)، مما يؤكد صحة الفرضية التي تفيد بأن للبيئة الداخلية تاثير على استراتيجية العمليات، وبالتالي على الاهداف العملياتية، ويعزز هذا التوجه اختبار نسبة الامكان الاعظم للناتج النهائي الجامع لكل التوليفات بما فيها التفاعل المذكور اعلاه ، إذ بلغت تلك النسبة ($G^2=65.311$) بمستوى معنوية عالية ودرجة حرية (34)، اي لا ترفض فرضية العدم التي مفادها بان النموذج الذي يوفق كل التوليفات بتفاعلاتها هو النموذج الآتي:

$$\begin{aligned}\text{Log } m(ijhknml) = {} & U+\lambda(14)(i)+\lambda(16)(j)+\lambda(17)(h)+\lambda(19)(k)+\lambda(24)(n)+\lambda(31)\\ & (m)+\lambda(33)(l)+\lambda(14)(16)+\lambda(14)(17)+\lambda(14)(19)+\lambda(14)(24)+\\ & \lambda(16)(17)+\lambda(16)(19)+\lambda(16)(24)+\lambda(14)(31)+\lambda(14)(16)(31)\\ & +\lambda(16)(17)(33)+\lambda(19)(24)(33)+\lambda(14)(16)(31)(33)+\lambda(14)\\ & (16)(17)(31)+\lambda(16)(17)(19)(31)+\lambda(14)(16)(17)(19)(24)+\\ & \lambda(14)(16)(17)(19)(24)(31)+\lambda(14)(16)(17)(19)(24)(31)(33)\end{aligned}$$

المبحث الثاني

تحليل وتفسير العلاقات التأثيرية لإستراتيجية العمليات

في إدارة المشاريع الاستراتيجية

يوظف المبحث الحالي لتحديد العلاقات التاثيرية للمتغيرات الرئيسة والفرعية لمحور استراتيجية العمليات بمفاعلة الاهداف العملياتية في إدارة المشاريع الإستراتيجية، والتعرف على حدود تلك التاثيرات لما لها من أهمية كبيرة في اعادة صياغة وتحديد المتغيرات ذات العلاقات التأثيرية الأقوى في إدارة المشاريع الإستراتيجية، وذلك باعتماد الفرضية الرئيسة السابعة " تؤثر استراتيجية العمليات، تكنولوجيا العمليات، تخطيط الانتاج والرقابة، الادارة والتنظيم، في ادارة المشاريع الاستراتيجية".

وسيتم اختبار صحة فرضياتها الفرعية من خلال استخدام النموذج اللوغاريتمي الخطي، وقد استبعدت عناصر المتغيرات ذات التأثير الضعيف أو عديمة التأثير، إذ تم التركيز على عناصر المتغيرات الرئيسة والفرعية لمحور استراتيجية العمليات والتي سبق وأن أفرزها التحليل القويم واختبر معنويتها باستخدام ارتباط بيرسن (وهذا ما تم توضيحه في الفصل الثالث).

تأسيساً على ذلك، تجدر الإشارة الى تأثير استراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الاستراتيجية سيؤخذ بعين الاعتبار تاثير الاهداف العملياتية في حركية تاثير استراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الاستراتيجية، ثم عدم ذكرها في الفرضية الرئيسة والفرعية لأن ما يهدف اليه الباحث هو أن الاهداف العملياتية تمثل البعد الإستراتيجي للعمليات فهي المفاعلة وليس التأثير، (وهذا ماحدث فعلاً في التحليل السابق للبيئة الخارجية والداخلية على استراتيجية العمليات).

كما تمت مفاعلة عناصر كل متغير رئيس أو فرعي السابقة لغرض التوصل الى التوليفة المناسبة من التفاعلات التي يمكن ان تعطي نتائج أدق في العلاقة والتأثير في إدارة المشاريع الإستراتيجية، وذلك عن طريق إدخال وإخراج كل عنصر لكل متغير مع ثبات العناصر الأخرى، مما قاد الى التوصل الى النموذج اللوغاريتمي الأفضل لكل متغير ومتغيرات استراتيجية العمليات بمفاعلة الأهداف العملياتية.

1. العلاقة التأثيرية بين عناصر متغير "تكنولوجيا العمليات"و"إدارة المشاريع الإستراتيجية".

تؤكد معظم الدراسات والبحوث على أن إدارة المشاريع الإستراتيجية ترتبط أساساً بهيكل " تكنولوجيا العمليات" المحدد بوضوح وإحكام وفق مؤشرات الأداء الإستراتيجي للعمليات لذلك فإن نظم تكنولوجيا العمليات كما حددها كل من (Woodward, 1965)،(Gupta, 1989)، وغيرهم تؤثر في تحسين ادارة المشاريع في مجال التفكير الاستراتيجي وتخطيطه ومستقبله، انطلاقاً من ذلك فقد طرح الباحث فرضية فرعية بهذا الخصوص تفيد بأن: " تؤثر تكنولوجيا العمليات تأثيراً

معنوياً ايجابياً في ادارة المشاريع الاستراتيجية". وبغية التأكد من صحة هذه الفرضية، ومدى انسجامها مع الدراسات السابقة، تم اختيار العلاقة التأثيرية باستخدام النموذج اللوغاريتمي الخطي النهائي ويتضمن توليفات تشكل التوليفة السابعة منها تفاعلاً معنوياً بين عناصر المتغير مع إدارة المشاريع الاستراتيجية والتي هي: (X41, X46, X22, X23, X34)، فيما يخص (X22, X23, X34)، المتعلقة بمتغير تكنولوجيا العمليات، تشير إلى أن مجموعة نُقل تحافظ على العناصر الفنية ذات الخبرة التكنولوجية مما يوفر لديها تكنولوجيا عمليات تحقق لها ميزة تنافسية، وهذا ما وجده الباحث من خلال نتيجة التحليل إذ ظهر ان التوليفة تشمل (X34)، فيما يخص الأهداف العملياتية لذلك فالمجموعة تأخذ بعين الاعتبار الأولوية في تحقيق ميزة المرونة لتحقق لها التنافسية كهدف استراتيجي عملياتي.

ان هذه الفلسفة تدعم نتائج التحليل السابقة فيما يخص المتغير "الابداع" حينما أظهرت النتائج بأن الشركة تعد البحث والتطوير من القضايا المؤثرة على استراتيجية العمليات، من خلال متغير تكنولوجيا العمليات، وتتخذ خدمة المستهلك (الجمهور) أساساً في تطوير منتوجاتها، من منطلق أن الزبون هو الأساس (X41)، وبنفس الوقت فان مجموعة نُقل تهدف من خلال الاهتمام بتكنولوجيا العمليات لتقليل التكلفة (X46)، وهذا يتفق مع رأي (Rosenberger) الذي أكد على أن من اهم العوامل الرئيسة في نجاح هذه النظم انها اصبحت تعتمد على تكنولوجيا متطورة تسهل لها النجاح والتفوق في خفض التكلفة. (Rosenberger,1998:88).

ويعزز صحة الفرضية المشتقة بهذا الاتجاه بأن تكنولوجيا العمليات تؤثر على ادارة المشاريع الاستراتيجية بأن مستوى المعنوية المشاهد لهذا التفاعل باتجاهاته الخماسية، إذ يأتي خير دليل على العلاقة والتأثير فقد كانت قيمته ($p=0.0109$) بالمقارنة مع ($\alpha=0.05$)، اذاً ($p<0.05$) لذا ترفض فرضية العدم التي هي:

$$Ho: \lambda(X22)(X23)(X34)(X41)(46)= 0$$

وتقبل الفرضية البديلة، مما يعني بقاء هذا التفاعل في متضمنات النموذج النهائي.

ومن خلال النظر الى ذلك النموذج ونسبة الإمكان الأعظم له التي بلغت ($G^2=39.410$)، وبدرجة حرية (20)، وهي اكبر من X^2 الجدولية (31.41)، يمكن القول بأنه يلائم كل التوليفات وتفاعلاتها أي ان:

$$\text{Log } m(ijhkn) = U+\lambda(22)(i)+\lambda(23)(j)+\lambda(34)(h)+\lambda(41)(k)+\lambda(41)(46)+ \lambda(22)(41)+\lambda(22)(46)+\lambda(23)(41)+\lambda(23)(41)+\lambda(22)(23)(34) + \lambda(22)(41)(46)+\lambda(23)(34)(41)+\lambda(23)(34)(46)+\lambda(22)(23)(34)(41)+\lambda(22)(23)(34)(46)+\lambda(22)(23)(34)(41)(46)+ \lambda(22)(23)(34)(41)(46).$$

جدول (4-5)

العلاقات التأثيرية لعناصر متغيرات استراتيجية العمليات
في ادارة المشاريع الاستراتيجية لمجموعة نُقل

استراتيجية العمليات	العنصر	D.F	نسبة الامكان الاعظم G^2	المتغيرات
U+λ(22)(i)+λ(23)(j)+λ(34)(h)+λ(41)(k)+ λ(41)(46)+λ(22)(41)+λ(22)(46)+λ(23)(41)+ λ(23)(41)+λ(22)(23)(34)+λ(22)(41)(46)+ λ(23)(34)(41)+λ(23)(34)(46)+λ(22)(23)(34) (41)+λ(22)(23)(34)(46)+λ(22)(23)(34)(41) (46)+λ(22)(23)(34)(41)(46).	[(22)(23)(34) (41)(46)]	20	39.410	تكنولوجيا العمليات
U+λ(25)(i)+λ(26)(j)+λ(37)(h)+λ(38)(k)+ λ(43)(n)+λ(25)(26)+λ(25)(37)+λ(26)(27)+ λ(26)(38)(37)+λ(43)(38)(43)+λ(25)(26)(37) +λ(38)(37)(43)+λ(25)(26)(37)(38)+ λ(25)(26)(37)(43)+λ(25)(26)(37)(38)(43)	[(25)(26)(37) (38)(43)]	5	14.991	تخطيط الانتاج والرقابة
U+λ(31)(i)+λ(32)(j)+λ(35)(h)+λ(40)(k)+ λ(50)(n)+λ(31)(35)+λ(32)(35)+λ(35)(40)+ λ(32)(35)+λ(32)(40)+λ(32)(50)+λ(31)(32) (35)+λ(31)(32)(40)+λ(31)(32)(50)+λ(31) (32)(35)(40)+λ(31)(32)(40)(50)+λ(31)(32) (35)(40)(50).	[(31)(32) (35)(40)(50)]	41	39.101	الادارة والتنظيم
U+λ(22)(i)+λ(26)(j)+λ(32)(h)+λ(34)(k)+ λ(37)(n)+λ(40)(m)+λ(42)(o)+λ(50)(p)+λ(22) (26)+λ(26)(32)+λ(22)(32)+λ(26)(37)+λ(34) (37)+λ(37)(40)+λ(40)(42)+λ(22)(26)(32)+ λ(26)(32)(34)+λ(34)(37)(40)+λ(37)(40)(42) +λ(40)(42)(50)+λ(22)(26)(32)(34)+λ(26) (32)(34)(37)+λ(32)(34)(37)(40)+λ(34)(37) (40)(50)+λ(22)(26)(32)(34)(37)+λ(26)(32) (34)(37)(40)+λ(32)(34)(37)(40)(42)(50)+ λ(26)(32)(34)(37)(40)(42)+λ(32)(34)(37) (40)(42)(50)+λ(22)(26)(32)(34)(37)(40)(42) +λ(26)(32)(34)(37)(40)(42)(50)+λ(22)(26) (32)(34)(37)(40)(42)(50).	[(22)(26)(32)(34) (37)(40)(42)(50)]	45	88.317	استراتيجية العمليات

2. العلاقة التأثيرية بين عناصر متغير " تخطيط الانتاج والرقابة" و " إدارة المشاريع الإستراتيجية".

يتعلق هذا الجزء باختبار العلاقة بين المتغير "تخطيط الانتاج والرقابة" حيث نصت الفرضية الفرعية، "يؤثر تخطيط الانتاج والرقابة في إدارة المشاريع الإستراتيجية".

ومن ملاحظة الجدول رقم (4-5) يتضح الاتي:

أوضحت نتائج تحليل النموذج اللوغاريتمي الخطي لعناصر متغير تخطيط الانتاج والرقابة ، ومؤشرات ادارة المشاريع الاستراتيجية، بأن هناك تفاعلاً وتأثيراً تمثل التوليفات الآتية.

- التوليفة الاولى، وتمثلت بتفاعل العناصر (X23*X26)
- التوليفة الثانية، وتمثلت في التفاعل بين العناصر (X34*X37).
- التوليفة الثالثة، وتمثلت بتفاعل العناصر (X26*X38*X37).
- التوليفة الرابعة، وتمثلت في التفاعل بين العناصر (X43*X38*X43).
- التوليفة الخامسة، وتمثلت بتفاعل العناصر (X25*X26*X37).
- التوليفة السادسة، وتمثلت بتفاعل العناصر (X38*X37*X43).
- التوليفة السابعة، وتمثلت في تفاعل العناصر (X25*X26*X37*X38).
- التوليفة الثامنة، وتمثلت في تفاعل العناصر (X25*X26*X37*X34).
- التوليفة التاسعة، وتمثلت في تفاعل العناصر (X25*X26*X37*X38*X43).

وتشير التوليفة التاسعة بأن مجموعة نُقل تقوم بالمعالجة السريعة للتوقفات في مسار عمليات الانتاج (X25)، وتحافظ على التقيد بأسس الرقابة على جودة المخرجات (X26)، وبين مؤشرات ادارة المشاريع الإستراتيجية (X45, X38, X37)، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية التاسعة الذكر، ويدعم ذلك مستوى المعنوية المشاهدة للتفاعل المذكور إذ بلغ ($P=0.000$)، وبالمقارنة مع ($\alpha=0.05$) اذاً ($P<0.05$)، لذا ترفض فرضية العدم التي هي:

$$Ho: \lambda(X25)(X26)(X37)(X38)(43)= 0$$

وتقبل الفرضية البديلة. $Ho: \lambda(X25)(X26)(X37)(X38)(43)\neq 0$

وبخصوص النموذج النهائي فقد بلغت نسبة الامكان الأعظم له ($G^2=14.991$) بدرجة حرية (5)، مما يدل على ملاءمته للعلاقة والتأثير فيما بين تخطيط الانتاج والرقابه وادارة المشاريع الاستراتيجية ، ويثبت صحة فرضيتها ، واعتماداً على النتائج اعلاه يتشكل النموذج النهائي لهذه العلاقة كالآتي:

$$\text{Log } m(ijhkn) = U+\lambda(25)(i)+\lambda(26)(j)+\lambda(37)(h)+\lambda(38)(k)+\lambda(43)(n)+\lambda(25)(26) +\lambda(25)(37)+\lambda(26)(27)+\lambda(26)(38)(37)+\lambda(43)(38)(43)+\lambda(25)(26)(37)+\lambda(38)(37)(43)+\lambda(25)(26)(37)(38)+\lambda(25)(26)(37)(43)+\lambda(25)(26)(37)(38)(43)$$

3. العلاقة التأثيرية بين عناصر متغير "الادارة والتنظيم" و "إدارة المشاريع الإستراتيجية".

تشير النتائج في الجدول (4-5) الى وجود علاقة وتأثير فيما بين هذا المتغير وادارة المشاريع الاستراتيجية، أي كلما زاد إهتمام مجموعة نُقل بهذا المؤشر وملاءمته للجهد المبذول في العمل الاستراتيجيى العملياتي زاد من تحسين قدرتها على التنافس وتحقيق إدارة المشاريع بفاعلية كبيرة.

إذ وجد من خلال التحليل وجود توليفات تمثل كل واحدة منها تفاعلاً فيمابين عناصر المتغير "الادارة والتنظيم" ومؤشرات ادارة المشاريع الإستراتيجية وتؤشر بمعنوية العلاقة بينهما.

وأكثر تحديداً فقد أظهر الجدول المذكور اعلاه وجود توليفة خماسية التفاعل بعناصر (X31, X32, X35, X40, X50)، تحدد علاقة تأثير معنوية بأن تحافظ مجموعة نُقل (على تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الوظيفية، المالية، التسويق، العمليات)(X31)، وتحاول جاهدة في تحليل المخاطر المستقبلية المحتملة وإدارتها)(X32)، مع (X35) بأن إدارة المشاريع في مجموعة نُقل (تستخدم أساليب بحوث العمليات PERT, CPM لتقليل الزمن المطلوب في العمليات وإدارتها و(X40)(بأن مجموعة نُقل تحرص على أن تحدد الجودة بالمستوى الذي يتناسب مع أذواق المستهلكين)، وهذا يجعلها تهتم بتوفير الموارد الرئيسة ، غير المتوفره لدى المنافسين الآخرين، (X50).

وتتضح هذه العلاقة من خلال التفاعل المذكور أعلاه فيما بين عناصر هذا المتغير ومؤشرات ادارة المشاريع الاستراتيجية، إذ يشير مستوى المعنوية المشاهد لهذا التفاعل ($P=0.012$) وبالمقارنة مع ($\alpha=0.05$)، يحقق شرط ($P<0.05$). ولكون هذه التوليفة تمثل اكبر عدد من العناصر فانها أفضل توليفة من العلاقة والتاثير، وتعد النتيجة المعنوية اعلاه بانها تؤكد بقاء هذا التفاعل الخماسي من النموذج اللوغاريتمي كما هو الحال بالنسبة للتوظيفات الأخرى وبذلك فان النموذج النهائي يحتوي على عدد من التوليفات تمثل أنواعاً من التفاعلات وبذلك عند النظر الى هذا النموذج بكل تفاعلاته تلك يؤشر ملاءمة العلاقة والتاثير لكون أن نسبة الإمكان الأعظم له ($G^2=39.101$)، بمستوى معنوية (0.041)، وبدرجة حرية (41) وهي أكبر من X^2 الجدولية (31.41)، وهذا يجعل تركيبة النموذج اللوغاريتمي كالآتي:

$$
\begin{aligned}
\text{Log } m(ijhkn) = \; & U+\lambda(31)(i)+\lambda(32)(j)+\lambda(35)(h)+\lambda(40)(k)+\lambda(50)(n)+\lambda(31)(35) \\
& +\lambda(32)(35)+\lambda(35)(40)+\lambda(32)(35)+\lambda(32)(40)+\lambda(32)(50)+ \\
& \lambda(31)(32)(35)+\lambda(31)(32)(40)+\lambda(31)(32)(50)+\lambda(31)(32)(35) \\
& (40)+\lambda(31)(32)(40)(50)+\lambda(31)(32)(35)(40)(50).
\end{aligned}
$$

4. العلاقة التأثيرية بين عناصر متغير "استراتيجية العمليات" و "إدارة المشاريع الإستراتيجية".

يتعلق هذا الجزء باختبار العلاقة بين المتغير استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الإستراتيجية التي تضمنتها هذه الدراسة تحديداً إذ قامت على فرضية رئيسة للعلاقة والتي مفادها " تؤثر استراتيجية العمليات (مجالاتها الثلاثة) تأثيراً معنوياً ايجابياً في ادارة المشاريع الإستراتيجية"، ومن خلال استقراء نتائج الجدول (4-5) يتضح أن هناك دعماً مقبولاً لهذه العلاقة والتأثير كما أفرزته نتائج التحليل اللوغاريتمي الخطي للمتغير استراتيجية العمليات في إدارة المشاريع الاستراتيجية من خلال متغيراته الفرعية السالفة الذكر، إذ يستدل من النموذج النهائي لمتغير استراتيجية العمليات بأنه احتوى على بعض عناصر المتغيرات الفرعية جميعاً وذلك من خلال (X22, X26, X32, X33, X34)، مما يدل على صحة هذه الفرضية وقبولها.

ومن خلال استقراء نتائج تحليل التوليفة الخماسية اعلاه نجد ان للاهداف العملياتية دوراً واضحاً في مفاعلة تاثير استراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الاستراتيجية إذ ظهرت عناصر (X33, X34)، ضمن التوليفة المذكورة.

يلاحظ بأن هناك تفاعل ثماني الاتجاهات تشكله توليفة شملت عناصر المتغيرات كافة وتجسد ذلك في (X22, X26, X32, X34, X37, X40, X42, X50)، إذ تبين هذه العناصر من أن مجموعة نُقل تركز اهتمامها على العناصر الفنية ذات الخبرة التكنولوجية، وتسعى للتقيد بأسس الرقابة على جودة منتوجاتها، وانها تهتم بتحليل المخاطر المستقبلية المحتملة وادارتها، ويؤكد هذا التوجه بأن مجموعة نُقل وهذا ما لمسه الباحث من خلال الزيارات الميدانية ، تحرص على أن تضع خططها الاستراتيجية في ضوء اهتمامها بترتيب الاهداف العملياتية وفقاً لاستراتيجية العمليات من خلال مجالات تكنولوجيا العمليات ، والتخطيط والرقابة على المنتوج، وقيادة الادارة الفعالة والنظم الكفوءة.

وربما يبدو ان هذا التفسير جاء منسجماً مع العلاقة المعنوية لمؤشرات إدارة المشاريع الإستراتيجية إذ عكس ذلك التحليل ومن خلال نتائج التفاعل السابقة الذكر على أن التوجيهات الاستراتيجية للمجموعة تجعلها تهتم بمطابقة الانجاز للأعمال ومراقبتها بحيث تتفق مع الجدول الزمني لكل نشاط في المشروع (X37)، وتراعي بذلك تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب مع دخول المستهلكين (الجمهور)(X40)، لكي تبني صورة ايجابية لدى ذلك المستهلك (X42)، وهذا يتطلب منها (هذا ما أظهرته النتائج) أن تمتلك مجموعة نُقل موارد رئيسة غير متوفرة لدى المنافسين الآخرين (X50).

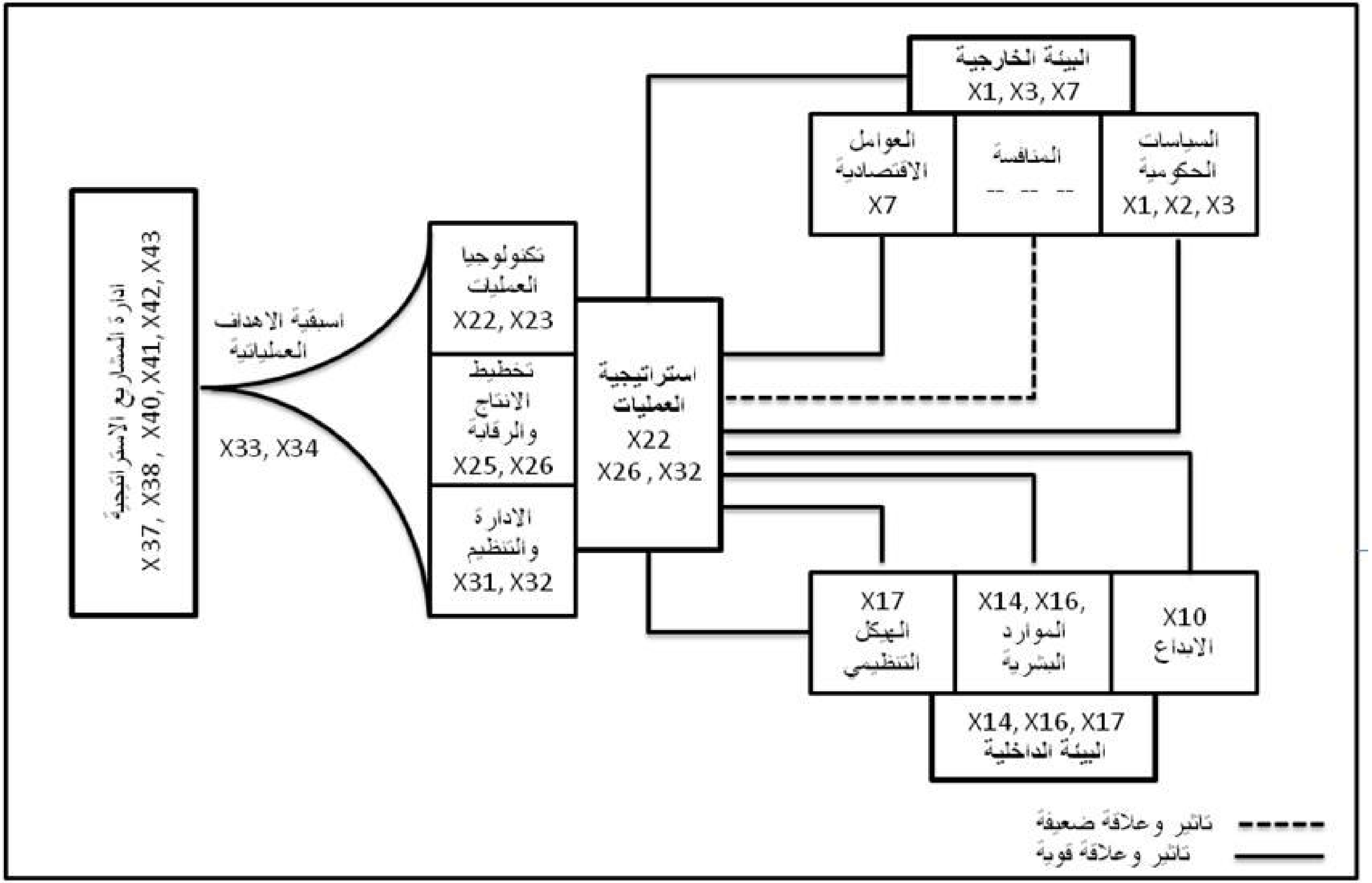
وقد تم تمثيل العلاقات من خلال التوليفة الأخيرة بتفاعلاتها الثماني أو للتوليفات الأخرى ضمن التفاعلات السباعية، السداسية، الخماسية، الرباعية، الثلاثية، والثنائية، من خلال النموذج النهائي المشار اليه في الجدول (4-5) السابق الذكر، وثبتت معنوياتها من خلال القيمة المشاهدة بالنسبة للامكان الاعظم للنموذج بكل تفاعلاته المذكورة اعلاه إذ بلغت ($G^2=88.317$)، وبمستوى معنوية (0.016) وبدرجة حرية (45)، وهي اكبر من الجدولية (61,66)، وهذا يدل على ملاءمة النموذج لكل التفاعلات ويؤشر على مدى العلاقة والتاثير بين استراتيجية العمليات وادارة المشاريع الاستراتيجية، بالتوجه نحو الاهداف العملياتية وترتيب اولوياتها واسبقياتها، ويمكن كتابة صيغة النموذج النهائي وفق ما ابرزته نتائج التحليل الواردة في الجدول (4-5) بالشكل الآتي:

$$
\begin{aligned}
\text{Log } m(ijhknop) = \; & U+\lambda(22)(i)+\lambda(26)(j)+\lambda(32)(h)+\lambda(34)(k)+\lambda(37)(n)+\lambda(40)(m)+\lambda(42)(o) \\
& +\lambda(50)(p)+\lambda(22)(26)+\lambda(26)(32)+\lambda(22)(32)+\lambda(26)(37)+\lambda(34)(37)+ \\
& \lambda(37)(40)+\lambda(40)(42)+\lambda(22)(26)(32)+\lambda(26)(32)(34)+\lambda(34)(37)(40) \\
& +\lambda(37)(40)(42)+\lambda(40)(42)(50)+\lambda(22)(26)(32)(34)+\lambda(26)(32)(34)(37) \\
& +\lambda(32)(34)(37)(40)+\lambda(34)(37)(40)(50)+\lambda(22)(26)(32)(34)(37)+ \\
& \lambda(26)(32)(34)(37)(40)+\lambda(32)(34)(37)(40)(42)(50)+\lambda(26)(32)(34)(37) \\
& (40)(42)+\lambda(32)(34)(37)(40)(42)(50)+\lambda(22)(26)(32)(34)(37)(40)(42) \\
& +\lambda(26)(32)(34)(37)(40)(42)(50)+\lambda(22)(26)(32)(34)(37)(40)(42)(50)
\end{aligned}
$$

ان الجداول (الخمسة) الخاصة بهذا الفصل التي استند اليها التحليل لمعرفة " أثر استراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الاستراتيجية" لمجموعة نُقل، قد أظهرت نتائج يمكن من خلالها وضع أنموذج لكي يكون مرشداً لمتخذي القرار في المجموعة قيد الدراسة في تأثير استراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الإستراتيجية كما هو موضح في الشكل (4-1).

شكل (٤-١)

أنموذج مختبر للعلاقة والأثر لاستراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الاستراتيجية ومقترح لمجموعة نقل



الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

تمثل هذه الأطروحة مسعى متواضعاً من قبل الباحث لإختيار مجموعة من الفرضيات ذات الصلة باستراتيجية العمليات، أخضعت للاختبار المنهجي وفق الأصول المعتمدة في البحوث التطبيقية في الأردن عبر مجموعة نُقل عينة البحث، وقد قصد الباحث من ذلك أولاً: توسيع المعرفة النظرية القائمة في هذا المجال ضمن امكانات تطبيقها في دول نامية، وثانياً: توفير المعلومات العلمية التي تفيد إدارة مجموعة نُقل في إتخاذ القرارات اللازمة بشأن تاثير استراتيجية العمليات في ادارة المشاريع الاستراتيجية.

وبناءاً على التشخيص والاختبار وتحليل المعلومات التاثيرية، فان الفصل الحالي يمثل خلاصة جهود الباحث، متضمناً ما توصلت له الدراسة من استنتاجات معتمدة النتائج النظرية والعملية التي أسست لها، كما انها في ذات الوقت تمثل قاعده لوضع وصياغة التوصيات، عليه فإن هذا الفصل بطبيعة الحال يتضمن مبحثين وعلى الشكل الآتي:

المبحث الاول: الإستنتاجات.

المبحث الثاني: التوصيات.

المبحث الأول

الاستنتاجات

يتناول المبحث خلاصة مكثفة للخلفية النظرية ومنهجية البحث، والاستنتاجات الأساسية المستخلصة من الدراسة الميدانية، وستعرض كل هذه الاستنتاجات بشكل ينسجم مع ما تم تبويبه في هيكل الاطروحة.

أولاً: استنتاجات المراجعة النظرية.

وتتضمن هذه الاستنتاجات خلاصة نظرية مركزة.

1. يتزايد التأكيد على ضرورة الإهتمام بإدارة المشاريع الإستراتيجية تطبيقاً على أساس مقاييسها ومتغيراتها، وتحولت الى محرك يقود استراتيجية المنظمة مع التركيز على خلق الروابط الفعلية بين ممارسات ادارة المشاريع وممارسات الاعمال للنهوض بالاستراتيجية الكلية للمنظمة.

2. تمحورت الاهتمامات المعاصرة لادارة المشاريع الاستراتيجية، بأبعاد وعوامل تفوق ، تتمثل بالوقت، الموارد ، مراقبة التكلفة ، والجودة ، والتركيز على خدمة احتياجات وتوقعات المستهلكين (الجمهور). وعوامل أخرى تنظيمية ترتكز فيها ادارة المشاريع على دراسة سلوك مدير المشروع، والمدراء التنفيذيين، والجهة الراعية للمشروع، كما أن للعوامل الكمية التي نبهت الدراسة الى ضرورة التركيز عليها، من خلال استخدام أدوات (PERT,CPM)، لتخطيط المشاريع وتقدير التكلفة، جدولة الموارد، مراجعة الأداء، أو قبول انظمة ادارة المشاريع.

3. استهداف مدخل جديد للكيفية التي يمكن من خلالها تحسين قدرة ادارة المشاريع، حيث يرتكز هذا المدخل على فكرة اساسية تتمثل في أن استراتيجية العمليات تتحدد اهدافها العملياتية في ضوء استغلال الفرص وتحويل التهديدات الى فرص(جوانب البيئة الخارجية) ، واستغلال جوانب القوة ، وتحويل جوانب الضعف الى قوة (جوانب البيئة الداخلية).

4. برزت اهمية استراتيجية العمليات من خلال اعطائها بعداً استراتيجياً في اطار تحقيق الاهداف العملياتية المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم، مما يعني انها الاكثر وعياً بالقدرات المميزة داخل المنظمة والفرص خارجها ، عرفت على انها اولويات للعمليات أو مقاييس لهذه القدرات.

5. ان الدراسة المنهجية لمضمون استراتيجية العمليات تحقق القدرة على تنفيذ الخطط الجديدة التي تحتاجها المنظمة من خلال عمليات ذات بعد استراتيجي، تؤثر في ادارة المشاريع الاستراتيجية.

6. وضوح طبيعة العلاقة والتاثير بين استراتيجية العمليات وادارة المشاريع الاستراتيجية للمنشأة الصناعية، واهمية تحديد وتنظيم العلاقة بين القدرات المميزة للعمليات واسبقياتها التنافسية، والعمل على تطوير استراتيجية العمليات لتساعد على كشف امكانات العمليات وتوجه القدرات التنافسية بما يضمن انجاز اهداف العمليات التي تدعم المجالات التنافسية لادارة المشاريع الاستراتيجية.

ثانياً: استنتاجات البناء المنهجي.

ويمكن ان يتناول الباحث هنا ، بشكل مختصر الفقرات الآتية:

1. اهتمام الباحثين والدارسين بمشكلة نظام العمليات وتحديد طبيعته واولويات الاهداف العملياتية على مستوى المشروع وطريقة ادارته كونها تعتبر من المشكلات الواسعة والمعقدة وما زالت تفتح افاقاً جديدة للبحث والدراسة والتطوير.

2. ان دراسة مشكلات العمليات وادارة المشاريع من منظور استراتيجي الذي يعمل على الملاءمة مابين قدرات وامكانات العمليات وادارة المشاريع الاستراتيجية يساعد على مراجعة التحديات الداخلية والخارجية لتعتبر من اهم اولويات مهام الباحثين في الجوانب الصناعية والانتاجية.

3. وجود قصور واضح في الدول النامية بخصوص موضوع استراتيجية العمليات وادارة المشاريع الاستراتيجية ومتغيراتها وقياسها بالنسبة للشركات الصناعية.

4. يأتي بحثنا ليعالج مدى التاثير الذي يمكن ان تحدثه استراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الاستراتيجية في ظل اسبقية الاهداف العملياتية مع الاخذ بعين الاعتبار المتغيرات الذاتية البيئية لكل بلد.

5. أكدت نتائج الدراسة الميدانية التي اعتمدها الباحث في تشخيص مشكلته التي قادت الى تشخيص دقيق لظاهرة موجودة فعلاً في مجموعة نُقل المبحوثة، إذ تبين ان مجموعة نُقل تولي إهتماماً لاستراتيجية العمليات وتأثيرها على إدارة المشاريع الإستراتيجية.

6. يقف البحث عند محاولة التعرف على اتجاه الادارة العليا في مجموعة نُقل بشأن تأثير البيئة على استراتيجية العمليات وتأثير الأخيرة على إدارة المشاريع الاستراتيجية، من خلال ما أقمناه من فرضيات وما أجريناه من تحليل نظري وتطبيقي لتشخيص أي المتغيرات ذات التاثير الأقوى في إدارة المشاريع الاستراتيجية في مجموعة نُقل التي تعد إحدى المنظات الأردنية الهامة.

7. في ضوء نتائج العديد من الدراسات الادارية عامة وادارة العمليات والانتاج خاصة التي اهتم بها موضوع الاطروحة، فقد تم وضع مجموعة من الفرضيات لغرض اختبارها في مجموعة نُقل في الاردن ، وقد أفادت النتائج ان هذه الفرضيات صممت بشكل موضوعي ودقيق إذ إن معظم التحليلات توصلت إلى قبول الفرضيات الرئيسة ويعود ذلك الى طبيعة اهتمام مجموعة نُقل بالتحليل البيئي واستراتيجية العمليات وادارة المشاريع الاستراتيجية.

8. يمكن تعزيز الاستنتاج اعلاه، من خلال مصداقية نموذج الدراسة إذ تحقق من خلاله التصدي الى مشكلة وهدف الدراسة في التعرف على كيفية أثر استراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الاستراتيجية في مجموعة نُقل، لذلك اسهمت هذه الدراسة في تقديم اطار عملي لمتخذي القرار في مجموعة نُقل يفيد بتحديد القرارات الاكثر اهمية في بناء ادارة كفؤة للعمليات عموماً و استراتيجية العمليات خصوصاً، اذ أظهرت نتائج التحليل القويم والنماذج اللوغاريتمية الخطية بان معظم المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة تساهم في تحديد الاطار العملي لاستراتيجية العمليات وادارة المشاريع الاستراتيجية.

9. شملت عينة الدراسة ، المدراء ممن يمتلكون معلومات واهتمامات بالاستراتيجية من منطلق مضامين استراتيجية العمليات وترابطها مع استراتيجية المنظمة. فهي عينة نظامية – حكمية، وبهذا المعنى فان الدراسة جاءت حصراً شاملاً بمدراء الادارة العليا، والمدراء المفوضين ومدراء الشركات، ومدراء المعامل والمصانع ومديري المستوى الأول من الاداريين والفنيين، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على العينة التي بلغت (90) وكانت نسبة الاستجابة (87.5%) يستنتج من ذلك بأن موضوع الاطروحة الجديد في المنظمات الاردنية اثار الاهتمام كونهم بامس الحاجة اليه.

10. بغية الوصول الى مؤشرات دقيقة وموحدة تخدم اهداف الدراسة واختبار فرضياته، اعتمدت الدراسة على مجموعة من اساليب التحليل الإحصائي والكمي للبيانات مثل التحليل الوصفي ومعاملات بيرسون وارتباط الرتب لسبيرمان اضافة الى استخدام التحليل التميزي.

وارتأى الباحث استخدام اسلوبين آخرين، هما التحليل القويم واسلوب تحليل الجداول التوافق متعدد الاتجاهات باستخدام النموذج اللوغاريتمي الخطي، والذي اوصل الدراسة الى نتائج اكثر دقة مقارنة بالاساليب الاحصائية التقليدية المستخدمة كالتحليل العاملي والانحدار المتعدد وتحليل التباين،......الخ.

ثالثاً: الاستنتاجات الاساسية من الجانب التطبيقي للدراسة.

1. أكدت الدراسة على امكانية الاعتماد على المتغيرات الرئيسة والفرعية التابعة لها (السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية) لتمثل البيئة الخارجية. و(الابداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) لتمثل البيئة الداخلية المؤثرة في استراتيجية العمليات في مجموعة نُقل.

2. كشفت نتائج التحليل الوصفي عن تركز استجابة المديرين في الموافقة والموافقة بشدة على معظم عناصر متغيرات البيئة الخارجية والداخلية واستراتيجية العمليات البالغة (34) عنصراً في مجموعة نُقل.

ولدى استخراج المؤشرات الاحصائية لأسلوب التحليل القويم كشفت نتائجه عن وجود ارتباطات قويمة تربط مجموعتين من عناصر المتغيرات الاولى البيئة الخارجية مع استراتيجية العمليات والبيئة الداخلية مع استراتيجية العمليات.

3. شخصت الدراسة معنوية المتغيرات الرئيسة والفرعية التابعة (تكنولوجيا العمليات، تخطيط الانتاج والرقابة، الادارة والتنظيم) لتمثل مجالات استراتيجية العمليات لمجموعة نُقل.

4. كما أظهرت نتائج التحليل القويم بأن متغيرات البيئة الداخلية والخارجية واستراتيجية العمليات السالفة الذكر، كانت مهمة في أنموذج الدراسة في إدارة المشاريع الاستراتيجية حيث تفسر بوجود ارتباط قويم قدره (1.00) بين كل متغير من المتغيرات المذكورة .

5. شخصت الدراسة أن المدراء استجابوا لعناصر إدارة المشاريع الاستراتيجية وتمثل ذلك في الموافقة والموافقة بشدة وثبت معنويتها، وان هذه العناصر تمثل كل مؤشرات ادارة المشاريع الإستراتيجية ومنه امكانية الاعتماد على مؤشرات الزمن، الجودة، المستهلك (الجمهور)، التكلفة، الموارد.

6. يتضح من تحليل البيئة الخارجية والداخلية أن مجموعة نُقل تؤكد أهمية متغيرات البيئتان على استراتيجية العمليات بإستثناء المنافسة إذ لم تعط أهمية لهذا المتغير في التأثير والعلاقة في استراتيجية العمليات، إذ اتضح من الدراسة رفض قبول الفرضية التي مفادها بأن المنافسة لها تأثير على استراتيجية العمليات.

7. ان اتجاه مجموعة نُقل في الاردن بالاعتماد على البيئة الداخلية والخارجية يدعم دراسة (Bamberger,1989:81) ، عندما حددت متغيرات موحدة لقياسهما والتي تمثلت في السياسات الحكومية والعوامل الاقتصادية في البيئة الخارجية. والابداع ، الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي للبيئة الداخلية.

8. كما كشفت النتائج عن التاثير الكبير للاستقرار السياسي على نشاطات المجموعة ايجابياً وتشكل قيوداً على الاستراتيجيات المتبعة. وقد تبين من اختبار الدراسة أن الهيكل التنظيمي يتماشى للمجموعة مع استراتيجياتها المتبعة لتحقيق الاهداف العملياتية ويسمح بالاستجابة السريعة للتغيير حسب المؤثرات، وانها تولي الاهتمام بالبحث والتطوير علاوة على استقرار مواردها البشرية.

9. يعد اهتمام مجموعة نُقل بالعوامل البيئية مرحلة متطوره في الادراك الاستراتيجي لفلسفة تطوير استراتيجية العمليات مع استراتيجية المنظمة معاً، لكونها تؤثر على ادارة المشاريع الاستراتيجية.

10. يعود السبب في استقرار مجموعة نُقل في مواردها البشرية الى كونها تعطي اهمية كبيرة للبحث والتطوير وتسعى الى ان تطبق أنظمة تعويضات أفضل من الأنظمة في الشركات الاخرى، وهذه حقيقة تناولتها دراسات وابحاث تنطلق من أن على المدراء في الشركات أن يدركوا بأنه مهما اوصلتهم التقنية والأجهزة الى حال فانها لاتكفي إذا لم تعبّر عن أهمية العنصر البشري وهذا ما اتضح بأن مجموعة نُقل تحرص على استخدام تقنيات وأساليب تكنولوجية حديثة مع ذلك فإنها تولي عناية كبيرة للموارد البشرية.

11. ويدعم الاستنتاج أعلاه ، امكانية مجموعة نُقل في المحافظة على العناصر الفنية ذات الخبرة التكنولوجية وهذا ما أفرزته نتائج التحليل القويم جدول (3-9)، ونتيجة لذلك ظهرت نتائج التحليل في العلاقة والتاثير بان متغير الموارد البشرية يؤثر في استراتيجية العمليات مما يعزز التكامل بين توظيف الكفاءات والتكنولوجيا المستخدمة وبالتالي يجعل المجموعة تخطط وتراقب العمليات الانتاجية جيداً على المدى البعيد. وينعكس كل ما ذكر من استنتاجات على ان لمنتوجات المجموعة صورة ايجابية ومشرّفة لدى منظمات حماية المستهلك.

12. اسفرت النتائج بأن استراتيجية العمليات تؤثر على إدارة المشاريع الإستراتيجية وذلك تكون مجالات استراتيجية العمليات (تكنولوجيا العمليات، تخطيط الانتاج والرقابة، الادارة والتنظيم)

مترابطة مما يعزز من قوتها التاثيرية على إدارة المشاريع الاستراتيجية، فقد أظهرت نتائج تحليل نسبة الامكان الأعظم قوة هذه العلاقة والتأثير وانها تساهم كثيراً في المشاريع الاستراتيجية.

13. الجداول (الخمسة) الخاصة بالفصل الرابع التي استند اليها التحليل لمعرفة " أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية " لمجموعة نُقل ، أظهرت نتائج يمكن من خلالها وضع مخطط لكي يكون مرشداً لمتخذي القرار في المجموعة عينة الدراسة في الأثر والعلاقة لاستراتيجية العمليات على ادارة المشاريع الإستراتيجية ، كما هو موضح في الشكل (4-1).

المبحث الثاني

التوصـــيات

استكمالاً لمفردات الدراسة الميدانية، سيتناول هذا المبحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساعد ادارة مجموعة نُقل المبحوثة في تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة المشاريع الاستراتيجية وذلك بالاعتماد على نتائج واستنتاجات الدراسة المطروحة سابقاً وعلى النحو التالي:

أولاً: أهمية اعتماد أنموذج استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية التي أوضحتها الدراسة بشكل مخططات تقيم في ضوئها انشطة استراتيجية العمليات وإدارة المشاريع الاستراتيجية وفق متغيراتها الرئيسة والفرعية. وقد تم من خلال العلاقات الاحصائية تحديد طبيعة التاثيرات بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية على استراتيجية العمليات والاخيرة على ادارة المشاريع الاستراتيجية بحركية الاهداف العملياتية.

فقدرة ادارة المشاريع الاستراتيجية لا يمكن ان تتم بمعزل عن تحليل تلك المتغيرات، وتشخيص طبيعة كل عنصر من هذه المتغيرات والذي لا يمكن ان يتم إلا من خلال استراتيجية العمليات وأولوية الاهداف العملياتية.

تأسيساً على ذلك تأكدت أهمية استراتيجية العمليات في تحديد اسبقية الاهداف العملياتية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في التاثير على ادارة المشاريع الاستراتيجية.

ثانياً: يضم أنموذج الدراسة (شكل 4-1) مجالات عديدة ذات أهميه بالغة في ادارة المشاريع الاستراتيجية. إذ تؤكد نتائج التفاعلات للنماذج اللوغاريتمية الخطية وجود علاقة وتاثير بين البيئة الداخلية والخارجية وكل من متغيرات استراتيجة العمليات، (تكنولوجيا العمليات، تخطيط الانتاج والرقابة، الادارة والتنظيم)، على ادارة المشاريع الاستراتيجية في حين لم يحدد أنموذج تأثير وعلاقة بين متغير المنافسة واستراتيجية العمليات.

ولابد لمجموعة نُقل أن تعطي أهمية استثنائية للمنافسة لانها تمثل أهم تحد يواجه الصناعي المعاصر والى اعتماد دراسة السوق ومتغيراته لغرض معرفة المنافسين ووضع السياسات والإجراءات والخطط بهذا الإتجاه.

ومن بين ما تم توصيته لتحقيق ذلك الاهتمام مايأتي:

1. تدعيم استراتيجية المنافسة وتلافي مبدأ التكلفة الأقل.
2. انشاء وحدة مستقلة يلقى على عاتقها الحصول على المعلومات من السوق لغرض تطوير افكار ابداعية لتطوير المنتجات.
3. دراسة مبدأ استراتيجية المنافسة على أساس التميز بتقديم منتوجات ذات جودة ، وهو أحد الاهداف العملياتية المهمة الاربعة.

ثالثاً: على الرغم من اختيار عناصر المتغيرات الرئيسة والفرعية منها وتشخيصها وتحديد علاقاتها التأثيرية في ادارة المشاريع الاستراتيجية ، تبين أن هناك عناصر أخرى تؤثر في ادارة المشاريع الاستراتيجية لم تعتمدها الدراسة، إذ لا يمكن حصر جميع عناصر المتغيرات المؤثرة في بحث واحد نظراً لشموليتها واتساع نطاقها، وهذا ما أكدته نتائج التحليل القويم والنماذج اللوغاريتمية، إذ أن هناك العديد من عناصر متغيرات البيئة الداخلية، والخارجية، واستراتيجية العمليات، قد تؤثر في ادارة المشاريع الاستراتيجية، لذا يوصي الباحث بضرورة اكتشاف وتشخيص هذه العناصر بدقة ودراستها الى جانب هذه المتغيرات وعناصرها وتحديد وتشخيص تأثيرها على إدارة المشاريع الاستراتيجية.

رابعاً: بغية الوصول الى مؤشرات دقيقة وموحدة تخدم أهداف الدراسات المستقبلية والعلوم الادارية عامة وادارة العمليات والانتاج وادارة المشاريع خاصة، يوصي الباحث باستخدام اسلوب التحليل القويم والنماذج اللوغاريتمية متعددة الاتجاهات لكونها تحقق الآتي:

1. يجيب التحليل القويم على تساؤلات ترد كثيراً للمهتمين في العلوم الادارية، هو كيف يمكن أن نجد توليفاً خطياً لمجموعة من المتغيرات ارتباطها اكبر ما يمكن مع توفيق خطي لمجموعة ثانية من المتغيرات.
2. يتناسب التحليل القويم مع البيانات الحاوية على نوعين من المفردات الكمية والوصفية، فالمفردة الكمية تمثل عنصراً واحداً، اما المفردة الوصفية فتمثل قيوداً وهمية (اما صفر او واحد) وبذلك حسم هذا التحليل اشكالات خاصة للدراسات التي تناولت استمارة الاستبانة لجميع البيانات في التحليل والعلاقات التاثيرية.

3. النموذج اللوغاريتمي الخطي اكثر ملاءمة ودقة في التحليل والعلاقة التاثيرية لكونه يحدد انسب توليفة باستخدام طريقة التوليف النسبي المتكرر في التقدير وذلك عن طريق ادخال واخراج كل عنصر مع تثبيت العناصر الاخرى.
4. ان المختصين في ادارة العمليات والانتاج وادارة المشاريع يستخدمون طرائق احصائية تشمل عدداً كبيراً من الاختبارات للفرضيات المختلفة بغية اختبار مجموعة بين عدد من المتغيرات الا أن هذه الطرائق تزيد احتمال اعتماد عدد من المتغيرات (غير صحيحة) دخلت للنموذج لاجتيازها الاختبارات الاحصائية فقط. إن هذا يحدث نتيجة التوسع الحاصل في استخدام الحاسوب، وذلك يمكن أن يحقق اسلوب التحليل القويم والنموذج اللوغاريتمي نتائج ادق نتيجة المزاوجة بين الخبرة الادارية والاختبارات الاحصائية.

خامساً: تقدم الدراسة مقترحاً لاستراتيجية العمليات يقوم على افتراضات الأطر النظرية لأراء وتبصر مضامين مهتمين وعلماء بمعالجة أحد المحاور المهمة في ادراة المشاريع الاستراتيجية وادارة العمليات وعلى الشركات في الاردن ان تكون أكثر وضوحاً بقصد استيعاب هذه العوامل والمتغيرات التي تؤثر في ادارة المشاريع الاستراتيجية.

سادساً: تأكيداً لما سبق، يتطلب تحديد استراتيجية العمليات وادارة المشاريع الاستراتيجية وضع اولويات للمتغيرات المهمة وعناصرها المؤثرة في ضوء مفاهيم الاستراتيجية وان التحديد والتوضيح لهذه المتغيرات هو الذي يحدد الدور التنافسي للمجموعة ضمن أفضل مؤشرات في ادارة المشاريع الاستراتيجية من خلال تحديد أسبقية وأولوية الأهداف العملياتية.

سابعاً: محاولة تسخير مؤشرات إدارة المشاريع الاستراتيجية (الزمن، الكلفة، الجودة، المستهلك (الجمهور)، الموارد) التي شخصها المديرون في الموافقة والموافقة بشدة وذلك من خلال اتاحة فرص التعبير الحقيقي في الرؤى الخاصة حول كيفية تحقيق استراتيجية عمليات لمنتوجات المجموعة بما يفيد الشركة في الموقع التنافسي الذي ينسجم مع تصوراتها المستقبلية.

ثامناً: التأكيد على عناصر متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي افرزها التحليل القويم والتي بالامكان استعمالها لكونها تشغل اكثر العناصر اهمية من خلال ترابطها المنطقي مما يعزز قوتها التاثيرية.

تاسعاً: في اطار الدراسات المستقبلية فان هذه الدراسة تقترح ضرورة اجراء الدراسات التي تمثل محاولة أولية لمجالات معرفية جديدة ضمن حقل إدارة العمليات وإدارة المشاريع ، فيما يتعلق بمفاهيم استراتيجية العمليات وعوامل البيئة ومؤشرات إدارة المشاريع الاستراتيجية وهذا ما يستلزم ضرورة تكرار هذه الدراسة بمتغيراتها أو اضافة متغيرات أخرى في شركات وقطاعات أخرى وقد يكون من المفضل استخدامها للنموذج المعتمد في الدراسة من اجل العمل على حل مشاكل القطاعات الصناعية في مجال استراتيجية العمليات.

ثبت المراجع

ثبت المراجع

المراجع العربية:

1. جبرين، علي (2011). " **إدارة العمليات**" . ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. جبرين، علي (2006). " **إدارة العمليات**" . ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. جبرين على (2008). " **الاتجاهات الكمية في الادارة**". ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن.
4. كشواي، باري (2006). " **إدارة الموارد البشرية**". ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
5. موردن، توني (2004). "**أساسيات علم الإدارة**": الترجمة بإعتماد خالد العامري، ط1، دار الفاروق للنشر ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم. القاهرة.
6. المنصور، كاسر (2010). " **إدارة العمليات الانتاجية، الاسس النظرية والطرائق الكمية**". ط1 ،دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
7. ميريديث، جاك، صمويل فانتل، (1999). " **إدارة المشروعات**". ترجمة دار المريخ. ط1، المترجم سرور على سرور. الرياض السعودية.
8. يونج، تريفور (2005). " **المرجع في إدارة المشروعات: دليل علمي للسياسات والتدابير الفعالة**". ط1، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية. القاهرة.

المراجع الأجنبية

9. A.P. Van Der Merwe, (2002)." Project Management and business development: integration strategy, structure, processes, and projects. ***International Journal of Project Management***. South Africa.p.1.
10. Albert Porter. (2009): " **Operation Management**" second ed.Published by Ventus Publishing, Aps.
11. Ashley S. Johnson, (2006)." Project Management and Business Processes A look at strategy, structure, processes and projects". published in ***PM world today*** - January 2007(Vol.1V.Issue 1).
12. Boseman, Glenn,(1989). " **Strategic Management Text and cases**" ,2ed (New York). John-Wiley and sons.P.81-87.
13. Bamberger, Ingolf.(2002)." Development Competitive advantage in small and medium size firms*". **Long Range Planning***, Volume 22, Issue 5, P. 80-88.
14. Brown, S., & Lamming, R., & Bessant, J., & Joni, P., (2000): **Strategic Operations Management**. 1st ed, Butter worth, Heinemann, U.S.A. p.53.

15. Chan Wai Kuen, Suhaiza Zailani and Yudi Fernando. (2009)." Critical factors influencing the Project Success amongst Manufacturing Companies in Malaysia".*African Journal of Business Management* Vol.3,P.1.
16. Chandler, A., (1962). " **Strategy and Structure: Chapters in the history of American industrial enterprise** ".Cambridge Mass: MIT Press.P.74.
17. David M. Upton,(1994)" **The Management of Manufacturing Flexibility**, California Management Review, vol. 36, No 2, [on line]: http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/qtcfH%26W.html
18. Dietrich, P., & Lehtonen, P. (2005). Successful management of strategic intentions through multiple projects – Reflections from empirical study. *International Journal of Project Management*,Vol 23, Pp.386-391.
19. Fitzmmons. J. A. (2000) : **Service Management: Operation, Strategy, and Information Technology**. McGraw-Hill, Boston.
20. Fienbergs, E., Stephen.(1983)."The Analysis of Cross Classifies Categorical Data". The Mit-press Cambridge Inc.
21. Ely Pavia, et. al. (2004),." Strategic process in Operations and Environment dynamism, A Brazilian-Spanish comparative study". ***(Unpublished dissertation)***. Brazil. P.1-2.
22. Gudnason, CH., & Riis, Jo, (1984). Manufacturing Strategy, Vol.12.No.6.P.552.
23. Garvin, David, (1993). " **Manufacturing Strategic Planning**", California management review, vol 35 No.4,. Pp. (85–106).
24. Green, S. (2005). ***Strategic project management***. Retrieved from the Internet on November 10, 2007 from: http://www.projectscenter.com/projectmanagementsoftware/documents/strategicproje ct management.pdf
25. Gray,C. and Larson,E.(2006)." **Project Management: The managerial process**". International Ed. NewYork: Mc-Graw-Hill.
26. Gupta, Anil K., (1989) “Information Technology and Changing Patterns of Economic Coordination,” ***Annual Review of Communications and Society***, 75.
27. Hanna,M., D., (2003): **Integrated Operation Management**, Upper Saddle River, New Jersy, Inc., , p.51.
28. Kerzner, H. (2001). " **Strategic planning for project management using a project management maturity model**". Published by John Wiley & Sons, New York.
29. Hayes, Robert, H. & Wheel Wright Steven, (1979). " **Link Manufacturing Process and product life cycles**". Harvard Business Review,

30. Higgins, James. (1986). **" Organizational Policy and Strategic Management**". 3 ed. McGraw-Hill Book, New York.
31. Hill, C, & G, Jones, (2001) ."Strategic Management: An Integrated Approch" ,5th ed. Boston: Hovghton Mifflin.
32. Haugan,G (2006). " **Project Management Fundamentals**". 1st ed . Virginia: Management Concepts.
33. Heerkens, G.(2007). Introducing the revolutionary strategic project manag-ement maturity model (SPM3). ***Paper presented at the annual North American meeting of the Project Management Institute***, Atlanta, GA.P.1.
34. Hussey, D. (1999). ***Strategy and planning: A manager's guide.*** New York, NY: John Wiley & Sons, inc.
35. Kenny, C. (2006). ***Linking corporate strategy to project management***. Paper presented at the annual Latin American meeting of the Project Management Institute, Santiago, Chile.
36. Jasen Westland. (2003). " **Method 123**" . www.method 123. Cop.
37. James P. Lewise. (2007). **"Fundamentals of Project Management "** 3Ed. American Management Association AMACOM,
38. Johns, T.G..(1999). 'On creating organizational support for the project manag-ement method', ***International Journal of Project Management***., P.17, 47-53.
39. Jesse Freese. (2005)." Risk and the five key project Variables." Fissure corporation". (On Line), available: http://www.fissure.com
40. Jennifer DyReyes,(2008)." Strategic Project Management: Aligning Strategic Business Objectives with Project Management Strategy". ADP, Inc. Portland, university of Oregon.p.49.
41. John, Saee.(2009). '**International Project Management**', Strategy and Organizational Design, Germany,. P. 26-28.
42. Loo R, (1996). " Training in Project Management – A powerful tool for improving individual and team performance", ***Team Performance Management: An International Journal***, Volume 2, Number 3,P.1.
43. Lynn, Gary & Ali E. Akgun,.(2000). " critical speed and success factors for new product and technology development projects". ***ASEM conference proceedings***.
44. Ling X. Li. et. al. (2002)." The impact of strategic management decisions on community hospital performance". ***Journal of operations management***, USA, P.1.

45. Ljungquist, U., 2007, Core Competence Matters: Preparing for a New Agenda. ***Dissertation of Business Administration***. (0n Line),available: www.divaportal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_vxu_diva-1577-2fulltext.pdf

46. Luftman, J. (2003). ***Competing in the information age***. New York, NY: Oxford University Press, Inc.

47. Marko, Mihic, et al,(2006)." Strategic Project Management – New Management Approach". ***International Scientific days***. SAU, Nitra, p.1.

48. Mathew, Anish.(2009) Yahoo, Contributor Net work. Ayg. 1,. (OnLine),available:http://www.associatedcontent.com/article/2011936/pm_basics_002_project_vs_operat....

49. Michael Dunham, (2010) ." The 5 Variables of Project Estimation". (On Line),available: http://blog.sciodev.com/2010/04/06/the-5-variables-of-project-estimation/.

50. Milosevic, D. & Srivannaboon, S. (2006). A theoretical framework for aligning project management with business strategy. ***Project Management Journal***, 37, 98-110.

51. Morrison. (1984). "Multivariate Statistical Method". MC-Graw Hill Book Inc,

52. Nerscsian, Roy L., (2003) : **Trends and Tools for Operation Management**, USA., Inc., p.21.

53. Patton, J. & White, D. (2002). Closing the strategic vision/implementation gap. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars and Symposium, San Antonio, TX.

54. Philip Kotler, (2005). **Markiting Management** . Printic-hall International. Boston.

55. Project Management Institute (2004). **A guide to the project management body of knowledge** (PMBK Guide). Newton Square: PA.

56. Robert L. Mathis, John H. Jackson.(2005). **Human Resource Management**. Ed.11, Thomson Bussiness, Professional Publishing.p. 10.

57. Roth, A. (1996). Neo-Operation Strategy in Handbook of Technology **Management**, McGraw-Hill, New York,.

58. Ronald E. Jeffries.(1997)." The Four Impact of Great, Scope, Quality,Resources, Tim*e*". (0n Line),available: htpp://www.xprogramming.com/practices/PracFourVariables.htm

59. Rosenberger J. L. (1998). Do we need Internet or Intranet. Harverd Deusto, ***Business Review***, NO. 86, P.88.

60. Russell, R., S. & Taylor, B., W., (2000): **Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness**, 2nd Ed., Prentice-Hall, INC, U.S.A. p.42.
61. Swamidass, Paul, M. & Newell, William,T. (1987). "Competitive Strategies in Retailing". ***Long Rang Planning***, Vol.22.No.6.P.512.
62. Schroeder, Dean M. (1990). "AD dynamic Perespective on the impact of process innovation upon ***competitive strategic management, Journal***, Vol.11.
63. Schroeder R.G.(1992). Development of Manufacturing Strategy: Aproven Process. ***The Research Agenda for the next decade***. Academic publications,P.28.
64. S. Lipovetsky, A.Shenhar, A. Tishler,(1998) :" In search of project classific-ation: a non-universal approach to project success".USA,p.1.
65. Schroeder G.,R.,(2004)." **Operations Management**", 2nd Ed., McGraw-Hill, U.S.A. P.20-137.
66. Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R., (2007). **Operations Management**, 5th ed. Published by Prentice Hall: Pearson Education, England.
67. Slack, Nigel et. al, (2007) " **Operations Management**",5ed. Prentic Hall, Pearson Education.p.55.
68. Shenhar, A. (2004). **Strategic project leadership**: Toward a strategic approach to project management. R&D Management, 34, 569-578.
69. Suda, Lawrence.(2007)." Linking Strategy, Ledership and Organization Culture for project Success". Published in ***PM World Today*** September. (Vol.1X,Issue. (P.1-2)
70. Teece, D. G. Pisano, A. Shuen, (1997) . Dynamic Capabilities and Strategic Management, ***Strategic Management Journal***., (pp. 509-533).
71. Terry Schmidt, (2009). " **Strategic project Management Made Simple, Practical Tools for Leaders and Teams**". Published by John Wily & Sons, Inc., Hoboken, U.S.A.
72. Thompson Jr. A.A and Strickland J.A (1996); " **Strategic Management - Concepts and Cases** ", Irwin.
73. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C..(1998), **Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business** (2nd). New York: McGraw-Hill.
74. Van Der Merwe, A. (2002). Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. ***International Journal of Project Management***, 20, 401- 411.
75. Vickie S. Parsons. (2000). " A framework for categorizing important project variables".***(Unpublished dissertation),***Virginia Polytechnic institute.

76. Y.P. Gupta, (1989)." Advanced Manufacturing System Analysis of Trends, Management Decision MCB***. University Press***, Vol. 27. No.5.

77. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2006) " **Strategic Management and Business Policy** ". 10th ed. Pearson Educational Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

الملاحق

ملحق استمارة الاستبانة

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعــة الشــرق الاوســط MEU
كلية الاعمال/ قسم إدارة الاعمال

إستمارة الإستبانة

السيد:...المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبعد.

تمثل إستمارة الإستبانة هذه جزءاً من متطلبات إعداد إطروحة الماجستير الموسومة:

"أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية"

دراسة تطبيقية على مجموعة نُقل الصناعية

أعدها
طالب الماجستير: يوسف الطراونه

إشراف
الدكتور: علي جبرين

تهدف الإستبانة الى إختبار أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الإستراتيجية، وتعد مشاركتكم وقراءة فقرات الإستبانة بدقة وتمعن، ودقة الإجابة، تعزز من قيمة النتائج المستخرجة والتوصيات، لذا نرجو تفضلكم بإختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علماً بأن الإجابة لن تستخدم إلاَ لأغراض البحث العلمي وتتسم بالسرية.

مع الشكر والتقدير

أولاً: المعلومات العامة .

اســم الشــركة		القسـم الاداري		المركـــز الاداري	
التحصيل العلمي		التخصص المهني		المسـمى الوظيفي	
الجنـــــــــس		العمـــــــــر		الحالة الاجتماعية	
مدة الخدمة بالمنصب		مدة الخدمة بالشركة		مـدة الخبره السابقة	

ثانياً: ملاحظات عامة:

1. **يقصد بإستراتيجية العمليات: " إستراتيجية لوظيفة العمليات التي تهتم بكيفية الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية وغير المادية، والربط بين العمليات في مستوى استراتيجية الاعمال والاستراتيجية الكلية للمنظمة، بهدف تحقيق أهداف العمليات المتمثلة بالكلفة المنخفضة، الجودة الأعلى، المرونة، والتسليم، ، من أجل تعزيز القدرات المميزه للمنظمة".**
2. **يقصد بإدارة المشاريع الإستراتيجية: " سلسلة من الممارسات، والإجراءات، والعمليات، والأدوات، والسلوكيات، التي عند النظر اليها بشكل كلي، تصف المدى الذي تخلق فيه المنظمة روابط فعالة بين ممارسات إدارة المشاريع، وممارسات الأعمال المتميزة، بهدف النهوض بالأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة ".**
3. **المقياس يتكون من خمسة درجات تتسلسل من (5 نزولاً الى 4 / 3 / 2 / 1).**
4. **استخدام العبارات التعريفية (أتفق تماماً، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق إطلاقاً) للدلالة على التدرج في قوة الإجابة.**
5. **يرجى وضع علامة (x) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك.**

ثالثاً: يرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية وبيان مدى اتفاقكم مع مضامين كل واحدة منها من حيث صلتها بالاهتمام بعوامل البيئة الداخلية و الخارجية لمجموعة نُقل.

المتغيرات		العبارات	5 أتفق تماماً	4 أتفق	3 غير متأكد	2 لا أتفق	1 لا أتفق إطلاقاً
مجال البيئة الخارجية							
السياسات الحكومية	1	يؤثر الاستقرار السياسي على نشاطات المجموعة ايجابياً.					
	2	تشكل سياسات التدخل الحكومية قيود على الاستراتيجيات المتبعة للمجموعة.					
	3	لمنتجات المجموعة صورة إيجابية ومشرقة لدى منظمات حماية المستهلك.					
المنافسة	4	تواجه مجموعة نقل منافسة حادة في السوق .					
	5	تنطلق إستراتيجية المنافسة لمجموعة نُقل من مبدأ الكلفة الأقل.					
	6	تختار إدارة مجموعة نُقل إستراتيجية المنافسة على أساس **التميز** بتقديم منتجات ذات جودة أعلى.					
العوامل الإقتصادية	7	يتم رصد وتحليل البيئة الإقتصادية المحيطة.					
	8	تراعي المجموعة عند وضع السياسة التسعيرية القوة الشرائية للأفراد.					
	9	تواجه المجموعة صعوبة كبيرة في الحصول على مدخلات العمليات الإنتاجية.					
		مجال البيئة الداخلية					
الابـداع	10	تولي المجموعة أهمية كبيرة للبحث والتطوير.					
	11	تولي المجموعة إهتمام بالتصميم وملائمته لتوقعات الجمهور.					
	12	تعمل المجموعة على ايجاد بيئة عمل محفزة للابداع.					
الموارد البشرية	13	تجد المجموعة إحتياجاتها من الموارد البشرية ذات المهارات المختلفة محلياً.					
	14	تتميز المجموعة بإستقرار مواردها البشرية.					
	15	تطبق إدارة المجموعة أنظمة تعويضات أفضل من الأنظمة في الشركات الأخرى.					
	16	تحافظ المجموعة على تدريب وتطوير العاملين.					
الهيكل التنظيمي	17	يتماشى الهيكل التنظيمي للمجموعة مع استراتيجياتها المتبعة لتحقيق الأهداف.					
	18	يسمح الهيكل التنظيمي للمجموعة بالإستجابة السريعة للتغيير حسب المؤثرات المختلفة.					

رابعاً: تعكس الأسئلة التالية آراءكم في مستوى تأثير استراتيجيات العمليات بمجموعة من المتغيرات المحددة من حيث مجالاتها وأسبقية أهداف العمليات.

1	2	3	4	5			
لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً	العبارات		المتغيرات
					تحرص المجموعة على إستخدام تقنيات واساليب تكنولوجية حديثة.	19	تكنولوجيا العمليات
					تستخدم المجموعة الحاسوب والبرامج الجاهزة .	20	
					تراعي المجموعة تحقيق التكامل بين توظيف الكفاءات والتكنولوجيا المستخدمة فيها.	21	
					تراعي المجموعة المحافظة على العناصر الفنيه ذات الخبرة التكنولوجية .	22	
					يتوفر لدى المجموعة تكنولوجياعمليات توفر لها ميزة تنافسية	23	
					يتميز نظام تخطيط ورقابة العمليات في المجموعة بالتخطيط الشامل والبعيد المدى للطاقة الإنتاجية.	24	تخطيط الانتاج والرقابة
					تقوم المجموعة بالمعالجة السريعة للتوقفات في مسار عمليات الانتاج.	25	
					تحافظ المجموعة على التقيد بأسس الرقابة على جودة المخرجات.	26	
					تستخدم المجموعة معايير واضحة ومكتوبة لتقييم أداء عمليات الإنتاج.	27	
					تستخدم المجموعة انظمة الرقابة الآلية (الحاسوب) على مسار عمليات الانتاج.	28	
					تركز المجموعة على مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	29	الإدارة والتنظيم
					تعمل المجموعة على تحقيق التكامل العمودي.	30	
					تحافظ ادارة المجموعة على تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الوظيفية (المالية، التسويق، العمليات).	31	
					تهتم المجموعة بتحليل المخاطر المستقبلية المحتملة وادارتها.	32	
					تهتم المجموعة بأهمية الأهداف الاستراتيجية للعمليات (الكلفة ، النوعية ، المرونة ، التسليم).	33	أهداف العمليات
					تهتم المجموعة بترتيب اهداف العمليات حسب اولوياتها.	34	

خامساً: تعكس الأسئلة التالية آراءكم في مستوى تأثير إهتمام <u>إدارة المشاريع الإستراتيجية</u> بمجموعة من المتغيرات.

المتغيرات		العبـارات	5 أتفق تماماً	4 أتفق	3 غير متأكد	2 لا أتفق	1 لا أتفق إطلاقاً
الزمن	35	تحرص إدارة المشاريع على إستخدام اساليب بحوث العمليات (PERT , CPM)، لتقليل الزمن المطلوب في العمليات.					
	36	يراعى عند وضع خطة التنفيذ للمشاريع الإطار الزمني اللازم للتنفيذ ويحدد وقت البداية ووقت النهاية للمشروع.					
	37	يتم مطابقة الإنجاز للأعمال ومراقبتها بحيث تتفق مع الجدول الزمني لكل نشاط في المشروع.					
الجوده	38	تلتزم إدارة المشاريع بمعايير الجودة وتعتبرها من الأولويات.					
	39	تتقيد ادارة المشروع بدرجات الجوده المتبعة في الشركة الأم .					
	40	يراعى تحديد الجودة بالمستوى الذي يتناسب مع دخول شرائح المستهلكين.					
المستهلك (الجمهور)	41	تراعي إدارة المشروع إحتياجات ورغبات المستهلك، من منطلق أن الزبون هو الأساس.					
	42	تحافظ إدارة المشروع على بناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى المستهلك.					
	43	تلتزم المجموعة بإعداد وتنفيذ جداول تسليم دقيقة.					
التكلفة	44	تستخدم المجموعة أنظمة رقابة فعالة في إدارة مشاريعها لخفض تكاليف عمليات الانتاج.					
	45	تقوم المجموعة بالتخطيط لايجاد الطاقة البديلة لغايات خفض التكلفة.					
	46	تستخدم المشاريع تكنولوجيا متطورة لتقليل التكلفة.					
الموارد	47	تهتم المجموعة بإيجاد الموارد التي تحقق لها ميزة تنافسية.					
	48	تهتم ادارة المشاريع بالبحث عن الموارد الملائمة لتحقيق الأهداف.					
	49	تهتم المجموعة من خلال مشاريعها بالمحافظة على الموارد غير الملموسة (الثقافة التنظيمية والسمعة والعلامة التجارية).					
	50	تمتلك المجموعة موارد رئيسة غير متوفرة لدى المنافسين.					